KOOPERATION ALS GRENZFALL DER KONZENTRATION

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

Claus Parduhn

aus Weener

Hamburg 1972

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547219_0035

KOOPERATION ALS GRENZFALL DER KONZENTRATION

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft durch den Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von Claus Parduhn
aus Weener
1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Boettcher
Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Fleischmann
Dekan: Prof. Dr. Schumann

Tag der mündlichen Prüfung: 27. Juni 1972

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Tabellenverzeichnis IV
Schaubilderverzeichnis V
Abkürzungsverzeichnis VI

Einleitung 1
1. Problemstellung 1
2. Methode des Vorgehens 4
3. Begriffsbestimmung 6

1. Kapitel: Kooperation 9
I. Der Kooperationsbegriff 9
1. Unbewußte und bewußte - einfache und komplexe Kooperation 9
2. Merkmale des Begriffs Kooperation ... 11
a) Langfristigkeit der Vereinbarung . 12
b) Freiwilligkeit der Beteiligung ... 14
c) Koordination einzelner Betriebsfunktionen 15
d) Erhaltung der Selbständigkeit der Unternehmung 17
3. Das Problem der Erfolgsmessung 20
II. Kooperationsformen 21
1. Zahl der Kooperierenden 21
2. Richtung der Kooperation 22
3. Verbreitung der Kooperation 24
4. Intensität der Kooperation 25
III. Das Zustandekommen einer Kooperation ... 28
1. Die unterschiedliche Verteilung von Fähigkeiten und Ressourcen 28
2. Die Theorie der komparativen Kosten . 30
3. Das Gesetz der Massenproduktion 36
4. Ergebnis 40
IV. Die Entwicklung einer Kooperation 42

Seite

2. Kapitel: Qualitative Konzentration in der Kooperation 46
I. Der Konzentrationsbegriff 46
1. Qualitative und quantitative Konzentration 46
2. Kooperation und Konzentration 50
II. Die quantitative Konzentration im Einzelhandel der Bundesrepublik 53
1. Die absolute Konzentration 53
2. Die relative Konzentration 55
3. Abwehr der quantitativen Konzentration durch Kooperation 61
III. Die qualitative Konzentration in den Kooperationen der Lebensmittelhändler .. 62
1. Einsatz von Selektionsmaßnahmen 69
a) besondere Leistungsverpflichtungen 71
b) Nettopreiskalkulation 72
c) Festlegung von Mindestabnahmemengen 73
d) Einstellung der Förderung 74
2. Zunahme der Einkaufskonzentration ... 77
a) Der Grad der Einkaufskonzentration bei der Einkaufsgenossenschaft Edeka 79
b) Der Grad der Einkaufskonzentration bei der Einkaufsgenossenschaft Rewe 81
c) Der Grad der Einkaufskonzentration bei der freiwilligen Kette Spar .. 83
d) Ergebnis 84
3. Ausweitung der Dienstleistungen 86

Seite

4. Änderung der Rechtsform 91
a) Die rechtliche Konstruktion der Genossenschaften 91
b) Die rechtliche Konstruktion der freiwilligen Ketten 99
5. Reservebildung bei der Kooperationsunternehmung 103
6. Zusammenfassung und Schlußfolgerung. 110
IV. Erklärung der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation 113
1. Die Intensität der Wettbewerbs 115
a) Die Entwicklungsphase des Lebensmittelmarktes 116
b) Die Wettbewerber auf dem Lebensmittelmarkt 119
2. Die Größe der Kooperation 121
3. Die Existenz organisatorischer Übermacht 127
4. Zusammenfassung und Ergebnis 133

3. Kapitel: Kooperation und Wettbewerb 137
I. Einleitung 137
II. Die Polarität der Begriffe Kooperation und Konkurrenz 138
III. Kooperation im Modell des arbeitsfähigen bzw. funktionsfähigen Wettbewerbs . 141
1. Der Einfluß der Marktstruktur und des Marktverhaltens auf das Marktergebnis 141
2. Die Theorie der optimalen Wettbewerbsintensität 145
3. Wettbewerbspolitische Folgerungen .. 152

Seite

IV. Die ordnungspolitische Beurteilung einer Einkaufskooperation 155
1. Die wettbewerbspolitischen Konsequenzen 158
2. Die gesellschaftspolitischen Konsequenzen 159

Literaturverzeichnis 161

TABELLENVERZEICHNIS

1. Anzahl, Gesamtumsatz und durchschnittlicher Umsatz der steuerpflichtigen Unternehmen des Einzelhandels (1956 - 1968) 54
2. Prozentuale Verteilung der Betriebe und des Umsatzes des Einzelhandels in den einzelnen Größenklassen (1958 - 1968) 56
3. Zahl und Umsatz der Einzelhandelsbetriebe nach harmonisierten Umsatzgrößenklassen (1958 im Vergleich zu 1968) 59
4. Entwicklung der Edeka-Einkaufsgenossenschaft (1955 - 1970) 78
5. Entwicklung der Rewe-Einkaufsgenossenschaft (1960 - 1970) 80
6. Reservebildung bei der Rewe-Großhandel eGmbH in Dortmund (1962 - 1970) 106
7. Reservebildung bei der Rewe-Zentrale der Lebensmittel-Großhandels eGmbH in Köln (1955 - 1970) 107
8. Struktur des Einzelhandelsumsatzes nach Betriebsformen in v. H. (in den Jahren 1962, 1968 und 1975)..... 119

SCHAUBILDERVERZEICHNIS

Seite

1. Produktionsaufteilung vor und nach dem Zustandekommen einer Kooperation 33
2. Kostenverteilung vor und nach dem Zustandekommen einer Kooperation 34
3. Ausgleichszahlungen zwischen den Unternehmen 35

4. Die optimale Wettbewerbsintensität 150

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AER	= American Economic Review
DGfB	= Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft
FAZ	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
FIW	= Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb e. V., Köln
GenG	= Genossenschaftsgesetz
HamJb	= Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik (Hrsg. H.D. ORTLIEB), Tübingen
JbNSt	= Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Stuttgart
ORDO	= ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft
SdVfSP	= Schriften des Vereins für Socialpolitik
WuW	= Wirtschaft und Wettbewerb
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfgSt	= Zeitschrift für die gesam-te Staatswissenschaft
ZfhF	= Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge
ZgGenW	= Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen

Einleitung

1. Problemstellung

Seit Jahren ist die wirtschaftliche Entwicklung des Mittelstandes Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Die unsichere Zukunft der kleinen und mittleren Unternehmen in der Bundesrepublik macht ständig Schlagzeilen in der Presse. Konkurse, Vergleiche, Stillegungen, größere Märkte, intensiver Wettbewerb, Unterkapitalisierung und Konzentration sind ständig wiederkehrende Schlagworte, mit denen die Situation des selbständigen Unternehmers geschildert wird.

Gegenwärtig steht der kleine oder mittelgroße Unternehmer wieder vor schwierigen Aufgaben. Die schwankende Konjunktur, das Auftauchen neuer Technologien, Produktionsverfahren und Rohstoffe, die Notwendigkeit, sich auf größere Märkte einzustellen, Absatz- und Bezugsquellen zu sichern und die chronische Unterkapitalisierung deutscher Unternehmen stellt die Klein- und Mittelunternehmen vor besonders große Probleme. Großunternehmen können in der Regel leichter Konjunkturschwankungen überstehen, Entwicklung und Forschung finanzieren sowie Erfindungen und Erneuerungen in Investitionen umsetzen als Kleinunternehmen.

Als einzige Möglichkeit, die Situation der kleineren und mittleren Unternehmen zu verbessern oder ihre Existenz zu sichern, wird die Gründung einer Kooperation

bzw. der Eintritt in eine bestehende Kooperation angesehen[1]. Um die Fusion, die Aufgabe der rechtlichen Selbständigkeit, zu vermeiden oder um eine Geschäftsaufgabe zu verhindern, soll die Zusammenarbeit in Gruppen und Kollektiven einen Ausweg bieten. Dieser sowohl von Praktikern als auch von Theoretikern häufig ausgesprochenen Empfehlung liegt die Vorstellung zugrunde, Kooperation sei eine Alternative zur Konzentration[2]. Mit Hilfe einer überbetrieblichen Kooperation sollen die ökonomischen Vorteile realisiert werden, die in Großunternehmen und Konzernen durch innerbetriebliche Kooperation und Arbeitsteilung ohnehin wahrgenommen werden.

Über die ökonomischen Vorteile, die eine enge Kooperation durch Arbeitsteilung und Arbeitsvereinfachung ermöglicht, bestehen keine Zweifel; die Frage ist nur, wie eng die Kooperationsmitglieder an einen Kooperationsbetrieb oder an eine geschäftsführende Kooperationszentrale gebunden werden können, ohne daß die Kooperation den Charakter einer Konzentration annimmt[3]. Die Untersuchung dieser Frage am Einzelfall

---

1 Vgl. W. BENISCH, Kooperationsfibel (BRD und EWG). Text und Kommentar, Hrsg. Bundesverband der deutschen Industrie, 3., völlig neu bearb. und wesentlich erw. Aufl., Bergisch Gladbach 1969.

2 Vgl. H. KNOBLICH, Zwischenbetriebliche Kooperation. Wesen, Formen und Ziele, in: ZfB, Jg. 39 (1969), S. 497 f.; vgl. J. BIDLINGMAIER, Kooperation macht stärker, in: Der Volkswirt, Jg. 22 (1968), Heft 50, S. 55; vgl. W. DÜRRHAMMER, Konzentration und Kooperation in der Marktwirtschaft, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter_ Tages, Hrsg. DGfB, Berlin 1964, S. 25 f.; vgl. A. SÖLTER, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, in: WuW, Jg. 16 (1966), S. 223-262,

3 Den extremen Standpunkt: Kooperation sei immer eine Vorstufe zur Konzentration vertritt J. HUFFSCHMID, Die Politik des Kapitals. Konzentration und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1969, insbesondere S. 72 ff.

bringt das Ergebnis, daß sich unter bestimmten Umständen innerhalb einer Kooperation Konzentrationstendenzen entwickeln können, die aus einer ursprünglich gleichberechtigten Kooperationsgemeinschaft eine zentral organisierte Einheit werden lassen. Diese "qualitativ" genannte Konzentration in einer Kooperation kann ein derartiges Ausmaß erreichen, daß unter Umständen der Sinn der Kooperation, die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitglieder zu erhalten, in Frage gestellt wird[1]. Ziel dieser Arbeit ist nun, den Prozeß der qualitativen Konzentration in einer Kooperation zu beschreiben, die Ursachen ihrer Entstehung zu klären und die wirtschaftspolitischen Konsequenzen aufzuzeigen. Dabei wird in folgenden Schritten vorgegangen.

---

1 Bei dem Problem der qualitativen Konzentration handelt es sich letztlich um das Problem der Kontrolle des Management. Es ist deshalb kein spezifisches Problem einer Kooperation. In jeder Organisation, sei es eine Aktiengesellschaft, ein gemeinnütziger Verein, eine kleine oder große Gruppe, finden sich im Prinzip die gleichen Kontrollprobleme wie in einer Kooperation. Siehe dazu für die Genossenschaften: R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit (Schriften zur Kooperationsforschung, A. Studien Band 1), Tübingen 1971, S. 169 ff. und die dort angegebene Literatur.

2. Methode des Vorgehens

Im 1. Kapitel wird untersucht, welche ökonomische und soziale Bedeutung eine Kooperation in einer arbeitsteiligen Welt haben kann. Im einzelnen wird dargelegt, was unter Kooperation zu verstehen ist, welche Kooperationsformen unterschieden werden können, wie eine Kooperation zustandekommen und sich entwickeln kann. Der letzte Abschnitt des 1. Kapitels gibt einen Überblick über die Entwicklung der großen Kooperationen im Lebensmittelhandel, den Einkaufsgenossenschaften und den freiwilligen Ketten, und leitet damit zum Hauptthema der Arbeit, der qualitativen Konzentration in der Kooperation, über. Schon dieser Überblick macht deutlich, daß von seiten der Geschäftsleitung der Kooperationsunternehmungen Bestrebungen bestehen, sich zu "verselbständigen".

Im 2. Kapitel wird zunächst einmal untersucht, was Kooperation und Konzentration an Gemeinsamkeiten und Trennendem haben. Dann wird versucht, eine definitorische Abgrenzung zwischen Kooperation und Konzentration vorzunehmen. Ergebnis der Überlegungen ist, daß eine Konzentration nicht nur nach quantitativen, sondern auch nach qualitativen Merkmalen untersucht werden sollte. Dabei zeigt sich, daß der Prozeß der quantitativen Konzentration in einer Wechselbeziehung zu dem Prozeß der qualitativen Konzentration steht. So erfolgt beispielsweise die Gründung von Kooperationen und der dann folgende Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb der Kooperationen oft erst, nachdem ein Prozeß der quantitativen Konzentration stattgefunden hat.

Würde man sich nun mit allen Argumenten der Kooperationsbefürworter und -gegner auseinandersetzen, so ginge das weit über den Rahmen dieser Arbeit hinaus. Der Begriff "Kooperation" faßt eine solche Spannweite ein, daß eine Einengung des Untersuchungsgebietes notwendig erscheint. Deshalb beschränkt sich diese Arbeit auf die Untersuchung von Kooperationen mit einer großen Mitgliederzahl, von sogenannten großen Gruppen.

Exemplarisch für Kooperationen dieser Art werden die bekannten Kooperationen der Lebensmittelhändler, die Einkaufsgenossenschaften Edeka und Reweund die freiwillige Kette Spar, untersucht. In diesen Kooperationen läßt sich ein Prozeß der Zentralisation, Integration oder qualitativen Konzentration feststellen: Aus den Kooperationen mit einer zum Teil ausgeprägten Mitgliederdemokratie haben sich im Zeitablauf zentral gelenkte Leistungseinheiten entwickelt. Diese Beobachtung wird mit zahlreichen Hinweisen belegt und anschließend zu erklären versucht. Es zeigt sich, daß sowohl externe Faktoren wie die Nachfrageentwicklung, die Wettbewerbsintensität und der Konzentrationsgrad als auch interne Faktoren wie der organisatorische Aufbau und die praktische Arbeitsweise einer Kooperation Einfluß auf das Ausmaß der qualitativen Konzentration haben.

Im 3. Kapitel wird abschließend gezeigt, in welchem Verhältnis Kooperation und Wettbewerb zueinander stehen und wie Kooperationen sich auf bestimmte Funktionen des Wettbewerbs auswirken können. Dabei wird berücksichtigt, welche wettbewerbs- als auch gesellschaftspolitischen Konsequenzen sich aus der Existenz einer qualitativen Konzentration ergeben können. Ergebnis

ist, daß weder der Prozeß der qualitativen Konzentration noch die Abstimmung von dynamischen Aktionsparametern (z.B. Investitionen) in Teilkooperationen zu einer Verminderung der Wettbewerbsintensität führen muß.

3. Begriffsbestimmung

Es ist häufig unzweckmäßig, die Begriffsbestimmung eines Untersuchungsobjekts an den Anfang einer Untersuchung zu stellen, da die Gefahr besteht, die Resultate der Arbeit in der Definition vorwegzunehmen. Doch diese Gefahr erscheint gering gegenüber der Gefahr, durch fehlende oder ungenaue Begriffsbestimmung fehlinterpretiert zu werden. Da die Begriffe "kooperation" und "Konzentration" in der Literatur unterschiedlich verwendet werden, ist es notwendig, sie gleich zu Beginn festzulegen. Dabei wird bei den folgenden Definitionen von empirisch gewonnenen Merkmalen ausgegangen, die ausführlicher im weiteren Verlauf untersucht werden. Ausgehend von ihrer im allgemeinen Sprachgebrauch üblichen Bedeutung werden die Begriffe durch eine Anzahl bestimmter Kriterien "verwendungsfähig" gemacht.

Unter kooperation wird die freiwillige Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmungen verstanden[1]. Kennzeichen der Zusammenarbeit ist, daß einzelne, komplementäre oder konträre, Teilfunktionen für einen längeren Zeitraum aus den Einzelunternehmen ausgegliedert werden, um koordiniert besser wahrgenommen werden zu können.

---

1 Von den zahlreichen Definitionen scheint die von K. Bleicher am sinnvollsten. Vgl. Art. Kooperation (K. BLEICHER), in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. GROCHLA, Stuttgart 1969, S. 890.

Ziel einer Kooperation ist letztlich eine Stärkung der wirtschaftlichen Machtposition der Beteiligten. Typische Beispiele einer Kooperation sind Genossenschaften, Kartelle, Interessengemeinschaften und Gemeinschaftsunternehmen.

Zur besseren Beschreibung zweier verschiedener Sachverhalte erweist es sich als zweckmäßig, den Begriff Konzentration in "quantitative" und "qualitative" Konzentration zu unterscheiden. Quantitative Konzentration ist statistisch meßbar und erfolgt in einer organisatorisch sichtbaren Form. Quantitative Konzentration bedeutet das Ausscheiden einer bis dahin rechtlich selbständigen Unternehmung aus dem Markt. Das Ausscheiden hat zur Folge, daß die Marktmöglichkeiten der bisher selbständigen Unternehmung auf eine andere übergehen. Quantitative Konzentration erfolgt in typischer Weise durch Kauf, Verschmelzung oder Geschäftsaufgabe (Liquidation).

Im Unterschied zur quantitativen Konzentration erfolgt die qualitative Konzentration nicht in einer organisatorisch sichtbaren Form und ist daher nicht statistisch meßbar, also nicht quantifizierbar. Sie läßt sich nur indirekt durch die Analyse einiger Indikatoren wie den zentralen Einsatz von Selektionsmaßnahmen, der Zunahme der Einkaufskonzentration, der Ausweitung der Dienstleistungen der Zentrale für die Kooperationsmitglieder, der Änderung der Rechtsstruktur und der Möglichkeit der Reservebildung bei der Zentrale feststellen. Qualitative Konzentration in einer Kooperation ist im allgemeinen daran zu erkennen, daß die Bindungen des Mitglieds an die Organisation sehr eng sind. Das Mitglied einer Kooperation, in der der Grad

der qualitativer Konzertration sehr hoch ist, hat in der Regel nach einer Auflösung der Kocperation oder nach einem Austritt aus der Kooperation langfristig am Markt keine Überleberschancer mehr.

Als bestimmend für das Ausmaß einer qualitativen Konzentratior in einer ökonomisch tätigen Kooperation werden die marktlichen und organisatorischen Abhängigkeiten angesehen. Von Bedeutung sind insbesondere die Marktform, die Marktentwicklungsphase, die Intensität des Wettbewerbs, sowie Bindungen an langfristige Lieferantenverträge, an Eigenmarken, an feste Preise und an eine einheitliche Werbung. Der Fall der qualitativen Konzentration in einer Kooperatior wird in dieser Arbeit als Grenzfall der Kooperation bezeichnet. Überspitzt ausgedrückt wird dieser Grenzfall deutlich durch eine Umkehrung des Entscheidungs- und Anordnungsweges innerhalb einer Kooperation: Aus Befehlsgebern werden Befehlsempfänger.

1. Kapitel: K O O P E R A T I O N

I. Der Kooperationsbegriff

1. Unbewußte und bewußte - einfache und komplexe Kooperation

Schon für Adam Smith war die Kooperation bzw. die Zusammenarbeit[1] zwischen Wirtschaftssubjekten keine unbekannte Erscheinung. Im ersten Kapitel seines berühmten Buches "The Wealth of Nations" schildert er, welche Voraussetzungen erforderlich sind, um in einem zivilisierten Land zu überleben. Er kommt zu dem Ergebnis, daß ohne die Hilfe und Kooperation von vielen tausend Menschen kein einzelner auch nur mit dem Notwendigsten versorgt werden könne[2].

Adam Smith versteht unter Kooperation nur die unbewußte, die komplexe Zusammenarbeit von Menschen. Diese Kooperation ist die Grundlage jeder arbeits-

---

1 Die Begriffe 'Kooperation' und 'Zusammenarbeit' werden synonym gebraucht. Vgl. zu den Begriffen unbewußte, bewußte, einfache und komplexe Kooperation H.H. HABISREITINGER, Konkurrenz und Kooperation, in: Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 43, Berlin 1959, S. 80 f.

2 Vgl. A. SMITH, Eine Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Reichtums der Nationen, Band I, übersetzt und eingeleitet von P. THAL, Berlin 1963, S. 19.

teiligen Wirtschaft [1]. Demgegenüber nimmt J. St. Mill[2] in Anlehnung an Wakefield eine Zweiteilung des Begriffes vor. Er unterscheidet zwischen einfacher und komplexer Kooperation. Einfache Kooperation liegt vor, wenn mehrere Subjekte bewußt und absichtsvoll bei der gleichen Tätigkeit zusammenarbeiten. Komplexe Kooperation dagegen ist unbewußte, zufällige Zusammenarbeit. Sie wird koordiniert durch den Preismechanismus des Marktes.

Wakefield nennt als Beispiel für die einfache, bewußte Kooperation das gemeinsame Heben einer Last. Er schreibt: "Werden mehrere Menschen verwendet, die gleiche Last ... zur gleichen Zeit, am gleichen Ort zu heben, so kann in keiner Weise ein Zweifel darüber bestehen, daß sie miteinander kooperieren, ... wenn aber mehrere Menschen oder Menschengruppen zu verschiedenen Zeiten und an verschiedenen Orten verschiedene Tätigkeiten ausüben, dann wird ihre gegenseitige Kooperation nicht so leicht wie im anderen Fall erkannt, obwohl sie ebenso gewiß ist ..."[3]

---

1 Vgl. R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 3.

2 J. St. MILL, Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy, Buch I, Hrsg. W. J. ASHLEY, London 1923.

3 Vgl. den ursprünglichen Text, ebenda, S. 116 (übersetzt vom Verfasser); vgl. auch: K. MARX, Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, im Zusammenhang ausgewählt und eingeleitet von B. KAUTSKY, Stuttgart 1965, S. 215. Marx versteht unter Kooperation die bewußte, planmäßige Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftssubjekten.

Interessant ist, daß auch Ch. I. Barnard das gemeinsame Heben einer Last als Beispiel für zwischenmenschliche Kooperation nennt[1]. Dies zeigt, daß die prinzipielle Zweiteilung der Kooperation in unbewußte und bewußte bis heute nicht an Bedeutung verloren hat. Da in dieser Arbeit nur die Zusammenarbeit von Unternehmen untersucht wird, die bewußt und absichtsvoll auf einen Zweck ausgerichtet ist, ist mit Kooperation immer die bewußte Zusammenarbeit gemeint.

2. Merkmale des Begriffs Kooperation

In der obigen Definition der Kooperation ist der Begriffsinhalt sehr weit gefaßt. Unter Kooperation kann jede Art von bewußter Zusammenarbeit verstanden werden. Für eine wirtschaftstheoretische Analyse kann der Ausdruck "Kooperation" aber nur dann fruchtbar sein, "wenn es gelingt, ihm einen sinnvollen Inhalt zu geben, einen Inhalt, der bestimmte Realerscheinungen hinreichend beschreibt und andere als nicht-zugehörig ausklammert"[2]. Eine genaue Festlegung des Begriffsinhalts ist daher von großer Wichtigkeit und soll im folgenden durch Bestimmung der einzelnen Merkmale erfolgen.

---

1 Ch. I. BARNARD, Die Führung großer Organisationen, Essen 1970, S. 35.

2 J. BIDLINGMAIER, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution (Hrsg. J. BIDLINGMAIER, H. JACOBI, E.W. UHEREK), K. Ch. BEHRENS zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1967, S. 355.

a) Langfristigkeit der Vereinbarung

Grundlage jeder Kooperation sind formelle und informelle Kommunikationsbeziehungen. Nach Ansicht von E. Heinen[1] können diese Beziehungen in einem stillschweigenden Übereinkommen, in einem Vertrag oder Vertragssystem und/oder in personellen Bindungen zum Ausdruck gebracht werden. Stillschweigendes Übereinkommen ist beispielsweise im Fall der Preisführerschaft gegeben. Dieser Fall, wenn selbständige Unternehmen sich lediglich auf Grund von Empfehlungen, stillschweigendem Einverständnis oder sonstigen Abstimmungen zu einem gleichförmigen Verhalten entschließen, soll hier nicht unter langfristiger Vereinbarung verstanden werden.

J. Vasthoff definiert Kooperation konkret "als das Eingehen vertraglicher Bindungen"[2]. Ausdrücklich fügt er hinzu, daß von den vertraglichen Bindungen ein Einfluß auf die Struktur und Organisation der beteiligten Betriebe ausgehen muß[3]. Kooperation ist somit gegeben, wenn sich aus den Vereinbarungen ein Kontrahierungszwang herleiten läßt[4]. In der Regel werden von den kooperationswilligen Parteien in einem Vertrag die

---

1 Vgl. E. HEINEN, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2., unveränderte Aufl., Wiesbaden 1968, S. 87.

2 J. VASTHOFF, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft. Formen, theoretische Grundlagen und Bereiche, in: Agrarwirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Marktforschung, Sonderheft 20, Hannover 1966, S. 2 (im Original unterstrichen).

3 Vgl. ebenda, S. 2f.

4 Vgl. ebenda.

Rechte und Pflichten in allen Einzelheiten und fast ausnahmslos schriftlich festgelegt. Häufig regeln noch zusätzliche Einzelverträge die Beziehungen zwischen den Kooperierenden, wenn die Zusammenarbeit mit finanziellen Verpflichtungen verbunden ist.

Die Unternehmenskooperation unterscheidet sich von anderen Formen der Zusammenarbeit dadurch, daß die Kooperationsvereinbarungen grundsätzlich auf Dauer angelegt sind und eine bestimmte Zahl von Geschäftsvorfällen umfassen. Zwar werden in der Literatur zum Teil auch Arten unternehmerischer Zusammenarbeit wie Konsortialgeschäfte, Lohnaufträge, einmalige Überlassung von Arbeitskräften und freien Kapazitäten usw. als Kooperation bezeichnet. Solche Fälle, bei denen es sich um projektgebundene Zusammenarbeit handelt, sind typisch für die Bauwirtschaft und das Kreditgewerbe. Sie sind aber keine charakteristischen Beispiele für eine Kooperation.

Hinter dem Entschluß zur Kooperation muß die Absicht der Vertragspartner stehen, einen bestimmten betrieblichen Bereich zu koordinieren, d.h. mit den anderen Vertragspartnern zu einer funktionalen Konzentration zu gelangen. Ziel und Zweck der Kooperation ist, im Wettbewerb bestehen zu bleiben und Erfolge zu realisieren. Dazu ist ein längerer Zeitraum erforderlich. "Die vertragliche Zusammenarbeit muß sich auf periodische Lieferungen und Leistungen beziehen, die ohne zusätzliche und langfristige Absprachen immer wieder von neuem Verträge notwendig machen würden"[1]. Die bei periodischen Leistungen erforderliche Vielzahl von Verträgen wird von einem einzigen langfristigen Vertrag ersetzt. Verträge, die eine einmalige Leistung

1 J. VASTHOFF, Kooperation ..., aaO, S. 3.

zum Inhalt haben, sollen deshalb nicht als Kooperation bezeichnet werden.

b) Freiwilligkeit der Beteiligung

Freiwilligkeit bedeutet Autonomie der Rechtssubjekte. In einer rechtsstaatlichen Ordnung sollte es selbstverständlich sein, daß Kooperationen nicht durch hoheitlichen Zwang, sondern durch privatwirtschaftliche Verträge zustande kommen. Zwar kann der Staat die Entstehung von Kooperationen anregen und fördern, doch sollte die Entscheidung zur Kooperation aufgrund ökonomischer Faktoren den beteiligten Unternehmen überlassen bleiben. Zwangskooperationen wie die Wasser-, Deich- und Sielachten sollte man nur in Ausnahmefällen und im Interesse des Allgemeinwohls gelten lassen.

Jeder Unternehmer muß die freie Wahl zwischen Kooperation und Autonomie haben. Er selbst sollte entscheiden können, ob er dem Wettbewerb und den durch die technische und organisatorische Entwicklung verursachten Strukturveränderungen durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen begegnet oder nicht. Unfreiwilligkeit sollte jedoch nicht - wie es bei W. Benisch[1] geschieht - mit Abhängigkeit von ökonomischen Faktoren wie Kredite, Absatz, Rohstoffbeschaffung, Kapitalbeteiligung usw. verwechselt werden.

---

1 Vgl. W. BENISCH, Kooperationsfibel ..., aaO, S. 62.

Als unfreiwillig sind auch solche Kooperationsvereinbarungen anzusehen, die indirekt auf die Androhung von wirtschaftlichen und rechtlichen Sanktionsmaßnahmen des Staates zurückzuführen sind. Bekannte Beispiele sind das Selbstbeschränkungsabkommen der Mineralölindustrie zum Schutz des Steinkohlenbergbaus, der Verzicht der Warenhäuser auf Expansion in Städten mittlerer Größe zugunsten des mittelständischen Handels und das Abkommen der Zigarettenhersteller, die Werbung zu beschränken[1]. Soweit bekannt geworden ist, erlaubte der im Hintergrund gehaltene staatliche Sanktionsmechanismus den angesprochenen Unternehmen keine Alternative. Auch wenn diese Kooperationen nicht durch Norm oder Verwaltungsakt herbeigeführt worden sind, müssen sie doch als unfreiwillig bezeichnet werden. Die Freiwilligkeit stellt in den genannten Fällen eine Fiktion dar.

c) Koordination einzelner Betriebsfunktionen

Die Grundfunktionen einer Unternehmung sind Produktion, Beschaffung, Absatz und Verwaltung. Die Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern kann sich nun auf einen mehr oder weniger weiten Bereich dieser vier betrieblichen Grundfunktionen erstrecken. Grundsätzlich kann jede betriebliche Teilaufgabe

---

1 Vgl. zur Entstehung, Motivation und Beurteilung dieser Vereinbarungen J. H. KAISER, Industrielle Absprachen im öffentlichen Interesse, in: Neue Juristische Wochenschrift, 24. Jg. (1971), S. 585-588 und die dort angegebene Literatur.

Gegenstand der Kooperation sein[1]. Im Unterschied zu den sonstigen Geschäftsbeziehungen zwischen selbständigen Unternehmen soll von Kooperation aber nur dann gesprochen werden, wenn einzelne, komplementäre oder konträre, Teilfunktionen aus den Einzelunternehmungen ausgegliedert werden, um sie koordiniert besser wahrnehmen zu können[2]. Die Delegation von Funktionen kann ganze Betriebsabteilungen (Forschung, Einkauf, Verkauf) als auch Teilfunktionen (bestimmte Forschungsarbeiten, Werbung für einzelne Produkte, Beschaffung einzelner Güter usw.) umfassen.

Die teilweise oder auch vollständige Zusammenlegung von Betriebsfunktionen kann auf zwei Wegen verwirklicht werden: 1. durch Übertragung der Funktionen auf eines der beteiligten Unternehmen (interne Funktionserfüllung); 2. durch Übertragung auf eine gemeinsame Tochtergesellschaft (externe Funktionserfüllung, z. B. Gemeinschaftsunternehmung, Organbetrieb). In jedem Fall läuft mit der Funktionsausgliederung gleichzeitig ein Prozeß der Spezialisierung und Zentralisierung einher. Festzuhalten ist also, daß zwischen der "kooperationsgruppe", die sich wirtschaftlich als Gesamtheit der Mitgliederbetriebe darstellt, und der "Kooperationsunternehmung" ein Unterschied besteht.

---

1 Vgl. H. KNOELICH, Zwischenbetriebliche Kooperation ..., a.a.O, S. 507.

2 Vgl. H. BOTT, Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb, Diss. Köln 1967, S. 19.

d) Erhaltung der Selbständigkeit der Unternehmung

Wie schon angedeutet, bedarf es zur Abgrenzung der Kooperation von anderen Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit einer ausführlichen Interpretation des Begriffs Selbständigkeit. Insbesondere drei Merkmale bestimmen das Wesen einer Unternehmung: Fremdbedarfsdeckung, wirtschaftliche Selbständigkeit und wirtschaftliches Risiko[1]. "Die wirtschaftliche Selbständigkeit einer Unternehmung besteht darin, daß sie die Wahlentscheidungen aufgrund eigener Initiative und Verantwortung, eigener Planung und eigener ökonomischer Überlegungen in einem bestimmten Umfange selbst treffen kann"[2].

Da die Grenzen der Selbständigkeit einer Unternehmung "fließend"sind, sind diese Grenzen für die Kooperation festzulegen. Ansatzpunkt ist die Entscheidungseinheit der Unternehmung. Abstrahiert man von der Realität, dann besteht eine einheitliche Entscheidung aus der absoluten Entscheidungsfreiheit, und zwar sowohl im Hinblick auf die Zielfestsetzung als auch im Hinblick auf den Mitteleinsatz zur Erreichung der Ziele. Diese Entscheidungsfreiheit ist tatsächlich aber nicht absolut. Sie wird innerhalb einer Volkswirtschaft durch Interdependenzerscheinungen relativiert, d.h. sie wird eingeschränkt. Zutreffend schreibt z. B. G. Draheim, daß es in einer arbeitsteiligen Wirtschaft keine absolute Selbständigkeit geben kann: "Nur ein Robinson, der aufseiner Insel von den Erzeugnissen seiner Naturalwirtschaft lebt, könnte mit Erfolg nach 'Unabhängigkeit' streben"[3].

---

1 Vgl. E. KOSIOL, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden 1968, S. 28.

2 Eberda, S. 29.

3 G. DRAHEIM, Zur Ökonomisierung der Genossenschaften. Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967, S. 259.

Die persönliche Selbständigkeit ist eine Funktion der Umweltbedingungen und der Leistungsfähigkeit. Das Streben nach Selbständigkeit wird eingeschränkt von Normen und Gesetzen des Staates, von Brauchtum, Verhaltensvorschriften, Ge- und Verboten der Gesellschaft. Außerdem stößt das Streben nach Selbständigkeit auf ökonomische, technische und organisatorische Grenzen. "Je mehr die Arbeitsteilung fortschreitet, je komplizierter und vielschichtiger die Zusammenhänge sind, um so weniger hat der einzelne die Möglichkeit, sich als wirklich selbständig und unabhängig anzusehen"[1]. Mit der zunehmenden Arbeitsteilung läuft offenbar die Tendenz zur fortschreitenden Einschränkung der Selbständigkeit parallel.

Die teilweise oder vollständige Zusammenlegung bestimmter Betriebsfunktionen kann nicht ohne eine Einschränkung der unternehmerischen Selbständigkeit in diesen Bereichen erfolgen. Sind die Einschränkungen durch Vertrag oder faktische Bedingungen so gravierend, daß dadurch der insgesamt für ein selbständiges Unternehmen kennzeichnende Dispositionsspielraum verloren geht und eine Auflösung der Kooperation oder ein Austritt aus der Kooperation die wirtschaftliche Existenz des Mitgliedes zerstört, dann ist der Fall der qualitativen Konzentration gegeben. In diesem Fall ist die Eigenständigkeit der unternehmerischen Entscheidung von seiten des Mitglieds nicht mehr gegeben[2]. Dabei ist zu berücksichtigen, ob es sich

---

1 G. DRAHEIM, Zur Ökonomisierung ..., aaO, S. 258.

2 In diesem Sinne äußern sich u. a. I. V. EMELIANOFF, Economic Theory of Cooperation, Economic Structure of Cooperative Organizations, Washington, D.C. 1948, S. 105 F. und J. BIDLINGMAIER, Begriff ..., aaO, S. 356.

bei dem betrachteten Unternehmen um ein Gesellschaftsunternehmen mit vielen Eigentümern oder mit nur einem Eigentümer handelt. Für ein Eigentümer-Unternehmen ist der unternehmerische Dispositionsspielraum häufig enger als für ein Gesellschaftsunternehmen. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht die Kooperation zwischen Eigentümer-Unternehmen.

Zusammenfassend soll also unter Kooperation folgender Sachverhalt verstanden werden. Kooperation ist gegeben, wenn mehrere Unternehmer auf freiwilliger Basis langfristige Vereinbarungen treffen, um einzelne Betriebsfunktionen koordiniert besser wahrnehmen zu können, ohne dadurch ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit zu verlieren. Zweck einer Kooperation ist letztlich durch Gewinnverbesserung - sei es durch Rationalisierung oder durch Wettbewerbsbeschränkung oder beides - die wirtschaftliche Situation der Beteiligten zu stärken.

3. Das Problem der Erfolgsmessung

Ein bedeutsames Problem für ein kooperierendes Unternehmen besteht in der paradoxen Situation, daß zur Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit ein teilweiser Verzicht auf eigenständiges Handeln erforderlich ist. Die Vor- und Nachteile müssen genau abgewogen werden. Schwierigkeiten entstehen immer, da ein nichtquantifizierbarer Nachteil mit einem sichtbaren Vorteil verglichen werden muß. Der nicht zu quantifizierende Nachteil besteht in der teilweisen Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit. Der sichtbare Vorteil in dem monetären Erfolg (wenn vorhanden).

Theoretisch kann ein Kooperationserfolg (KE) gemessen werden. Durch Subtraktion des Individualerfolges (IE) und der Kooperationskosten (KK) von dem Gemeinschafterfolg (GE), der z. B. der Gewinn eines Gemeinschaftsunternehmens sein kann, ergibt sich der Kooperationserfolg (KE = GE - JE - KK)[1]. Praktisch ist es aber außerordentlich schwierig, Faktoren wie Kooperationsneigung, Zusammengehörigkeitsgefühl, das Risiko der absoluten Abhängigkeit von den Gemeinschaftsorganen und die Intensität des Wettbewerbs in eine Erfolgsrechnung zu integrieren. Auf dieses Problem wird an anderer Stelle noch ausführlich eingegangen.

---

1 Allerdings kann ein bestimmter Kooperationserfolg nur im ganz konkreten Fall errechnet werden. Siehe das Beispiel auf S. 31 f. dieser Arbeit.

II. Kooperationsformen

In der Literatur sind zahlreiche Versuche unternommen worden, den breiten Fächer der Kooperationsformen und -möglichkeiten systematisch zu ordnen. Eine vollständige Zusammenstellung aller Kooperationsformen erscheint nicht möglich, da 1. alle betrieblichen Funktionen kooperationsfähig sind und 2. eine Kooperation in unendlich vielen Intensitätsgraden praktiziert werden kann. Um einen Überblick über die Kooperationsvielfalt zu erhalten, sollen die verschiedenen Formen nach den folgenden Kriterien geordnet werden: nach der Zahl der Kooperierenden, nach der Richtung, nach der Verbreitung und nach der Intensität der Kooperation.

1. Zahl der Kooperierenden

Hinsichtlich der Zahl der Kooperierenden lassen sich die Kooperationsfälle in drei Gruppen gliedern:

1. die Zweier-Kooperation
2. die Kleingruppen-Kooperation
3. die Großgruppen-Kooperation[1].

Zweier-Kooperationen sind häufig bei Großunternehmungen anzutreffen[2]. Die Kleingruppen-Kooperationen scheinen

---

1 Vgl. G. DRAHEIM, Probleme der horizontalen Kooperation von Unternehmungen, in: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen. Gerhardt ALBRECHT zum 80. Geburtstag (Hrsg. H. ARNDT), Berlin 1969, S. 72.

2 Siehe z. B. die Meldungen: Ein Bündnis zwischen den Häusern Asbach und Bismark, FAZ vom 28.7.1970, S. 15; Zusammenarbeit Daimler - MAN, FAZ vom 7.10.1970, S. 11; Geglückte Ehe zwischen Hoechst und Roussel-Uclaf, FAZ vom 25.9.1971, S. 14.

dagegen stärker bei mittelgroßen Unternehmungen mit relativ gering diversifiziertem Leistungsprogramm verbreitet zu sein[1]. Die Großgruppen-Kooperation ist eine Domäne der Klein- und Kleinstunternehmen. Ein typisches Beispiel für Großgruppen-Kooperationen sind die Genossenschaften in der Landwirtschaft und im Handel. Mit Einschränkung läßt sich daher sagen, je größer (gemessen am Umsatz und/oder an der Beschäftigtenzahl) die Kooperationsteilnehmer sind, um so kleiner ist die Zahl der beteiligten Unternehmen. Außerdem scheint ein Zusammenhang zwischen dem Leistungsprogramm der Unternehmen und der zahlenmäßigen Zusammensetzung einer Kooperation zu bestehen, nämlich in der Art, daß Kooperationen mit einem differenzierten Leistungsprogramm (z. B. Werkzeugmaschinenhersteller) weniger Mitglieder haben als Kooperationen mit einem relativ homogenen und problemlosen Leistungsprogramm (z. B. Stahlerzeuger).

2. Richtung der Kooperation

Entsprechend dem Leistungsfluß in der Wirtschaft kann eine Kooperation innerhalb einer Wirtschaftsstufe, über verschiedene Wirtschaftsstufen und kombiniert durchgeführt werden. Dementsprechend kann man zwischen horizontaler, vertikaler und komplementärer Kooperation unterscheiden.

---

1 Vgl. W. GUTBERLET, Aufbau und Organisation einer Gruppenkooperation, in: 10 Jahre Kartellgesetz 1958 - 1968. Eine Würdigung aus der Sicht der deutschen Industrie, Bergisch Gladbach 1968, S. 236 ff.

In der horizontalen Kooperation[1] schließen sich Unternehmen einer Branche (z. B. Brauereien) oder einer Wirtschaftsstufe (z. B. Einzelhändler) zusammen. Die Unternehmen vereinbaren ein gemeinsames Handeln innerhalb derselben betrieblichen Funktion, wie beispielsweise Einkauf, Verkauf, Werbung oder Produktion.

Eine vertikale Kooperation[1] liegt vor, wenn Unternehmen aus vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen zusammenarbeiten. Je nachdem, ob die Initiative zur Kooperation von der Vorstufe oder von der Nachstufe ausgeht, spricht man von Vorwärtskooperation oder Rückwärtskooperation. Beispiele für die Vorwärtskooperation sind Vertriebsbindungen, Markenartikelvertrieb und Erteilung von Lizenzen; Beispiele für die Rückwärtskooperation sind das Zulieferungssystem und die gemeinsame Entwicklung von Produkten.

Die Kombination von vertikaler und horizontaler Zusammenarbeit kann als komplementäre Kooperation oder Bedarfsgruppenkooperation bezeichnet werden. Sie ist gegeben, wenn Unternehmen aus verschiedenen Branchen sich zusammenschließen. Beispiel wäre eine Aktion wie "Alles für das Kind" oder "Das schlüsselfertige Haus", in der alle Güter und Leistungen von verschiedenen Unternehmen erbracht oder gemeinsam angeboten werden.

---

1 Vgl. dazu die grafischen Darstellungen von R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 7 und 8.

3. Verbreitung der Kooperation

Die Verbreitung einer Kooperation kann nach räumlichen und nach sachlichen Gesichtspunkten erfolgen. Eine Kooperation kann sich auf verschiedenen räumlichen Ebenen abspielen. Bei der Planung und Verwirklichung einer Kooperation ist u. a. zu berücksichtigen, ob sich die Zusammenarbeit auf

1. regionales Gebiet (Land, Stadt),
2. nationalen Raum,
3. den EWG-Raum oder
4. das übrige Ausland

beziehen soll. Jeder Bereich hat einen anderen Ordnungsrahmen und ist durch besondere Eigenheiten gekennzeichnet. Jeder Bereich hat deshalb auch unterschiedliche Auswirkungen auf die Form und Durchführung einer Kooperation. Je größer die räumliche Ausdehnung der Kooperation ist, um so mehr Hindernisse stellen sich im allgemeinen der Zusammenarbeit entgegen. Das gilt insbesondere für die unterschiedlichen rechtlichen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bestimmungen in den einzelnen Ländern.

Kooperationen können außerdem in jedem Wirtschaftssektor, im Handel, in der Industrie und im Dienstleistungssektor stattfinden. Klein- und Großunternehmer können ebenso miteinander kooperieren wie Eigentümer-Unternehmen mit Gesellschaftsunternehmen. Jede Funktion oder Teilfunktion eines Unternehmens eignet sich zur Kooperation. H. Rühle von Lilienstern[1] stellt einen umfangreichen Katalog von Kooperationsmöglichkeiten auf, und dennoch ist dieser Katalog unvollständig.

---

1 Vgl. H. RÜHLE von LILIENSTERN, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie?, in: Rationalisierung, 15. Jg. (1967), S. 109; Derselbe, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1963.

Jeder der genannten Funktionen kann wieder in Teilfunktionen zerlegt und mit anderen Funktionen zusammen kooperativ erfüllt werden.

4. Intensität der Kooperation

Die Intensität der Kooperation hängt von einer Reihe von Faktoren ab, die zum Teil exogener und endogener Natur sind. Die exogenen Faktoren sind Nachfrageverschiebungen, Überkapazitäten, Umweltveränderungen usw. Die endogenen Faktoren sind die Zahl der zusammengelegten Betriebsfunktionen, ihre Bedeutung für das Unternehmen, die Fristigkeit der Verträge, die Höhe der Kapitalbeteiligung, Zahl und Homogenität der Teilnehmer, Erfolg der Kooperation und die Gewinnverteilung.

Im allgemeinen nimmt die Intensität der Kooperation mit der Zahl der zusammengelegten Betriebsfunktionen zu. Eine totale Zusammenlegung aller Funktionen ist gleichbedeutend mit Konzentration. Doch auch eine partielle Zusammenarbeit kann Konzentration bedeuten, wenn eine Auflösung der Kooperation den Verlust der Existenz bedeutet[1]. Je nach dem Grad der Intensität der Zusammenarbeit können die verschiedenen Kooperationsformen in drei Intensitätsstufen eingeteilt werden:

1. die einfache Kooperation,
2. die vertragliche Kooperation und
3. die kapitalmäßige Kooperation.

---

1 Vgl. S.50 f.dieser Arbeit.

Eine einfache Kooperation ist gegeben, wenn nur wenige und unbedeutende Funktionen in unregelmäßigen Zeitabständen koordiniert werden. Die Aufgaben und Verpflichtungen sind nicht in formellen Absprachen festgelegt worden. Ein Beispiel für die einfache Kooperation ist die Nachbarschaftshilfe und Erntehilfe[1].

Die vertragliche Kooperation ist wohl die bekannteste Art, eine Zusammenarbeit zu organisieren. In der vertraglichen Kooperation sind die Leistungen und Kompetenzen der Kooperationspartner genau festgelegt. Die Festlegung der Regeln geschieht häufig in schriftlicher Form. Typische Beispiele der vertraglichen Kooperation sind die Kartelle, Genossenschaften und Vereine.

Bei der kapitalmäßigen Kooperation wird die vertragliche Verflechtung verstärkt durch Austausch von Kapitalanteilen. Die kapitalmäßige Kooperation ist die intensivste Form der Zusammenarbeit, meistens aber auch die stabilste.

Mit Hilfe der vorgenommenen Unterteilung der verschiedenen Kooperationsformen nach Zahl, Richtung, Verbreitung und Intensität kann ein Raster aufgestellt werden, das alle bekannten Kooperationserscheinungen erfaßt. Schwierigkeiten bestehen jedoch bei der Zuordnung der einzelnen Kooperationsformen nach bestimmten Merkmalen. Einem Rationalisierungskartell beispielsweise können die folgenden Merkmale zugeordnet werden: kleine Gruppe, horizontale Richtung,

---

1 Vgl. J. VASTHOFF, Kooperation ..., aaO, S. 3.

nationale Verbreitung und vertragliche Verflechtung. Es könnten aber auch folgende Merkmale zutreffen: Zweier-Kooperation, regionale Verbreitung, horizontale Richtung und kapitalmäßige Verflechtung. Eine andere Aufteilung der realen Kooperationsformen nimmt Vasthoff vor. Er gliedert die verschiedenen Kooperationen nach Kooperationszweck, -objekt und -subjekt[1]. Doch das Problem der Zuordnung bestimmter Kooperationen mit bestimmten Merkmalen in bestimmte Klassen wird von ihm nicht behandelt. Eschenburg glaubt, alle möglichen Kooperationsformen dadurch auf eine überschaubare Anzahl wohlunterschiedener Kooperationsarten zurückführen zu können, indem er zwischen der Möglichkeit, den Zusammenschluß zu einer neuen Wirtschaftseinheit zu verselbständigen, und der Möglichkeit, auf eine Verselbständigung zu verzichten, unterscheidet[2]. Doch auch bei dieser grundsätzlichen Unterscheidung gibt es immer Grenzfälle, die nicht eindeutig der einen oder anderen Kooperationsart zugeordnet werden können.

---

1 Vgl. J. VASTHOFF, Kooperation ..., aaO, S. 16 ff.

2 Vgl. R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 9 f.

III. Das Zustandekommen einer Kooperation

1. Die unterschiedliche Verteilung von Fähigkeiten und Ressourcen

Jedes Individuum ist zur wirtschaftlichen Betätigung gezwungen, um zu überleben. Die wirtschaftliche Betätigung kann individuell und kollektiv erfolgen. Ein Kollektiv entsteht normalerweise deshalb, weil ein Wirtschaftssubjekt über Fähigkeiten oder Produktionsfaktoren verfügt, die anderen Wirtschaftssubjekten nicht zugänglich sind. Um diese Fähigkeiten optimal ausnutzen zu können, ist das Wirtschaftssubjekt aber seinerseits auf die Unterstützung anderer angewiesen. Aufgrund seiner Überlegenheit erhält ein Wirtschaftssubjekt einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern. Gelingt es ihm, diesen Vorsprung durch Macht oder Gesetz (z.B. Patente) zu institutionalisieren, so erhält er eine monopolähnliche Stellung[1]. Er kann andere beschäftigen und das Wachstum seiner Unternehmung wird nur noch begrenzt von der eigenen Kapazität und der Höhe der Nachfrage.

Die ungleiche Verteilung der Fähigkeiten und Ressourcen zwischen den Wirtschaftssubjekten ist zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung zur Gründung eines Kollektivs bzw. einer Unternehmung.

---

1 So auch N. KALDOR, The Equilibrium of the Firm, in: Economic Journal, Band 44 (1934), S. 66. Er führt das Wachsen einer Unternehmung auf das Bestreben der Unternehmensleitung zurück, bestehende oder potentielle externe Effekte zu internalisieren.

Zur Heterogenität der Kräfte muß die Homogenität der Interessen hinzukommen, um eine stabile und effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Reibungsverluste durch unterschiedliche Ziele und Interessen dürfen nicht zu groß werden, sonst zerfällt die Kooperation.

Klammert man die außerökonomischen Anreize einmal aus, so gibt es für das Zustandekommen einer Kooperation nur einen Grund: Sie leistet das, was einer allein zu leisten nicht imstande ist[1]. Kooperation ist deshalb ein Instrument, die Grenzen eines Individuums (wie die einer Einzelunternehmung) überwinden zu helfen. Wenn Kooperationsteilnehmer eigennützig und rational handeln, dann ist ihre Hoffnung auf ökonomische Besserstellung eine notwendige Voraussetzung für das Zustandekommen und das Weiterbestehen einer Kooperation[2]. Die ökonomische Besserstellung von Wirtschaftssubjekten durch Kooperation nennt Draheim "Kooperativeffekt"[3]. In ihm kommen u. a. das Gesetz der großen Zahl, das Gesetz der Kostendegression und die Organisationsprinzipien der Arbeitsteilung und Arbeitsvereinigung zur Geltung.

Ein Kooperativeffekt oder Synergieeffekt ist dann gegeben, wenn die Kooperation mehr Output erbringt als die Addition der Einzelleistungen erbracht hätte. Eschenburg[4] demonstriert an einem Beispiel, daß unter

---

1 Vgl. Ch. I. BARNARD, Die Führung ..., aaO, S. 32.

2 Vgl. R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 15.

3 Vgl. G. DRAHEIM, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2., durchges. Aufl., Göttingen 1955, S. 74.

4 Vgl. R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 15 ff.; vgl. auch G. DRAHEIM, Die Genossenschaft ..., aaO, S. 73 ff.

bestimmten Bedingungen eine gemeinsame Funktionsausgliederung die gesamten Stückkosten senken kann. Die Vorteile der "large scale production" kommen beiden Kooperationsteilnehmers zugute.

Ein geradezu klassisches Beispiel für die Bedeutung des Kooperativeffekts gibt die Theorie der komparativen Kosten.

2. Die Theorie der komparativen Kosten

Die Theorie der komparativen Kosten berücksichtigt direkt die unterschiedlichen Produktionsbedingungen und indirekt die unterschiedlichen menschlichen Fähigkeiten. Ricardos bekannter Zwei-Länder-zwei-Güter-Fall und Samuelsons Zwei-Personen-zwei-Dienstleistungen-Fall lassen sich ohne große Schwierigkeiten auch auf zwei Unternehmen und zwei Produkte übertragen[1]. Mit Hilfe der Theorie der komparativen Kosten lassen sich überzeugend die Vorteile einer Kooperation zeigen. Dieses Vorgehen ist zweckmäßig, weil auf bekannte Gesetzmäßigkeiten und überprüfbare Annahmen zurückgegriffen werden kann.

Angenommen, das Ziel einer Unternehmung sei Gewinnerhöhung. Um dieses Ziel zu erreichen, kann es die Kosten senken und/oder den Markteinfluß vergrößern. Den Markteinfluß kann das Unternehmen vergrößern, indem

---

1 Vgl. H. D. SCHOLTZ, Kann Kooperation mit weniger rentablen Unternehmen Vorteile bringen?, in: Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 1765 ff.

es zusammen mit anderen Unternehmen bestimmte Aktionsparameter (z.B. Preis, Menge und Investitionen) festlegt. Die Kosten können gesenkt werden, indem Unternehmen der gleichen Branche sich auf bestimmte Leistungen spezialisieren und jedes Unternehmen die absolut günstigere Fertigung übernimmt.

Der Vorteil dieser Spezialisierungskooperation ist offensichtlich: Wenn jedes Unternehmen nur das Gut produziert, bei dem es einen absoluten Vorsprung gegenüber den anderen hat, so erhöht sich der Gesamtgewinn der Kooperation. Weniger offensichtlich ist dagegen die Tatsache, daß ein Unternehmen auch dann seinen Gewinn erhöhen kann, wenn es mit einem Unternehmen zusammenarbeitet, dessen Produktionskosten bei allen Produkten höher sind als die eigenen Kosten. Die Begründung soll in Form eines Beispiels gegeben werden:

Es werden folgende vier Annahmen gemacht:

1. Zwei Unternehmen (A,B) produzieren je zwei Güter (X,Y).
2. Bei Unternehmen B sind die variablen Stückkosten (Kv) der beiden Produkte höher als bei Unternehmen A. Die Fixkosten (Kf) sind bei beiden Unternehmen für beide Güter gleich hoch.
3. Von jedem Gut werden insgesamt 20 Stück hergestellt und auch abgesetzt.

4. In der Spezialisierungskooperation übernimmt das relativ kostengünstiger arbeitende Unternehmen die Produktion eines Gutes. Der relative Vorteil eines Unternehmens läßt sich feststellen, indem man das Verhältnis der variablen Stückkosten pro Unternehmen berechnet und miteinander vergleicht[1].

Die Verteilung der Produktion vor und nach der Kooperation zeigt Schaubild 1.

---

1 Berechnet wird das Verhältnis der variablen Kosten von A zu den variablen Kosten von B für jedes Gut:

1. für Gut X: $\frac{k_v \text{ von A}}{K_v \text{ von B}} = \frac{100}{110} = 0{,}91;$

2. für Gut Y: $\frac{200}{250} = 0{,}8;$

Das Gut Y wird von A relativ günstiger produziert als von B, also wird Gut Y nur von A hergestellt.

Schaubild 1: Produktionsaufteilung vor und nach dem Zustandekommen einer Kooperation

Gut	variable Stückkosten (Kv) in: DM/Stück		absoluter Vorteil bei:		relativer Vorteil bei:		Produktionsaufteilung in Stück			
							vorher		nachher	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
X	100	110	x	-	-	x	10	10	-	20
Y	200	250	x	-	x	-	10	10	20	-

Das obige Schaubild zeigt, daß Unternehmen A sowohl bei der Produktion des Gutes X als auch des Gutes Y einen absoluten Kostenvorteil besitzt. Der relative Vorteil des Unternehmens A ist bei der Produktion des Gutes Y größer als bei X. In der Kooperation beschränkt sich daher A auf die Produktion des Gutes Y und überläßt B die Produktion des Gutes X. Durch die Produktionsumverteilung verändert sich die Höhe der gesamten variablen Kosten (Schaubild 2).

Schaubild 2: Kostenverteilung vor und nach dem Zustandekommen einer Kooperation

Gut	Kostenvergleich der gesamten variablen Kosten (Kv x Stück)			
	vorher		nachher	
	A	B	A	B
X	1000	1100	-	2200
Y	2000	2500	4000	-
Summe	3000	3600	4000	2200

→ + 3000 → + 4000

Gesamtkosten vorher = 6600 = 6200

Gesamtkosten nachher - 6200 ←

= 400 : Kostenersparnis durch Kooperation.

Probleme entstehen bei der Verrechnung der Kostenersparnis. Entfällt auf jeden Unternehmer z. B. die Hälfte des Vorteils, so entsteht folgende Ausgleichszahlung.

Schaubild 3: Ausgleichszahlungen zwischen den Unternehmen

	Unternehmen A	Unternehmen B
gesamte variable Kosten vorher ..	3 000	3 600
./. dem verteilten Vorteil	200	200
./. den effektiv aufgewandten Kosten	4 000	2 200
= Ausgleichszahlung von B an A ...	-1 200 ←	1 200

Die Ausgleichszahlung zwischen A und B erfolgt in dem obigen Beispiel in der Weise, daß bei den Kooperationsteilnehmern der gemeinsam erwirtschaftete Vorteil zu gleichen Teilen gutgeschrieben wird. Da dem Unternehmen B erheblich geringere Kosten entstehen, es aber dennoch von jedem Gut zehn Stück verkauft, muß die Kostendifferenz ausgeglichen werden.

Dieses Beispiel zeigt, daß durch Kooperation das Gesamtergebnis verbessert werden kann. Bei konstantem Input erhöht sich der Output. Selbst dann, wenn ein Unternehmen einem anderen Unternehmen in allen Fällen absolut überlegen ist, lohnt sich - wie das Gesetz der komparativen Kosten zeigt - eine Kooperation. Das Gesetz der komparativen Kosten erweist sich somit nicht nur als eine gute Erklärung für die Zusammenarbeit zwischen Ländern (Ricardo) und zwischen

Individuen (Samuelson), sondern auch zwischen Unternehmen. Durch eine Einbeziehung von mehreren Unternehmen und von mehreren Gütern in die Betrachtung würde sich an dem obigen Ergebnis im Prinzip nichts ändern. Unberücksichtigt blieb bisher nur, daß durch Kooperation außerdem Einsparungen durch größere Produktionsmengen (large scale economies oder Gesetz der Massenproduktion) und durch Personalreduzierung möglich sind. Dies soll im folgenden behandelt werden.

3. Das Gesetz der Massenproduktion

Auf die Möglichkeit der Kostensenkung durch Massenproduktion hat Bücher schon im Jahr 1910 aufmerksam gemacht[1]. Er beschreibt das "Gesetz der Massenproduktion" mit der Formel $k = c/m + v$, wobei c die konstanten, v die variablen Kosten und m die Produktionsmenge angeben. Die Formel bringt zum Ausdruck, daß die Kosten pro Stück (k) um so niedriger werden, je größer die Produktionsmenge (m) bei gegebenen Fixkosten (c) ist.

Obwohl mit dieser Formel nur eine Aussage über das Verhältnis der Fixkosten zur Produktmenge gemacht wird und ein möglicher Verfahrenswechsel in der Produktion unberücksichtigt bleibt, gibt das Bücher'sche Gesetz eine gute Erklärung für das Zustandekommen und die mögliche Entwicklung einer Unternehmung und damit einer Kooperation. Das Bücher'sche Gesetz ist nicht nur auf den Produktionsbereich, sondern mit geringen Einschränkungen auf fast jeden Bereich anzuwenden.

---

1 K. BÜCHER, Das Gesetz der Massenproduktion, in: ZfgSt, Jg. 66 (1910), S. 440.

Erklärungen für die Entwicklung und das Wachsen eines Unternehmens haben bereits die Klassiker der Nationalökonomie aufgestellt[1]. Doch erst Schmalenbach[2] hat in Kenntnis des Bücher'schen Gesetzes eine betriebswirtschaftlich-technische Wachstumstheorie aufgestellt. Er hat beobachtet, daß die Kapazitäten der einzelnen Aggregate innerhalb eines Betriebes nie voll ausgenutzt werden. Daraus zieht er die Schlußfolgerung, daß innerhalb eines Be-triebes ständig eine "Disharmonie der Teilkapazitäten" bestehe. Auch eine Ausweitung der Produktion auf die freien Kapazitäten beseitigt nicht die Disharmonien, da zwei Effekte auftreten: Die Stückkosten sinken, aber der Kapitaleinsatz steigt.

Die Beseitigung der freien Kapazitäten erhöht den Ausstoß. Der erhöhte Ausstoß wiederum führt zu neuen Engpaßsituationen bei anderen Aggregaten. Um diese Engpässe zu beseitigen, werden neue Aggregate bereitgestellt, die auch nur zum Teil ausgenutzt werden können. Ergebnis der Entwicklung ist, daß durch die Beseitigung freier Teilkapazitäten die Stückkosten sinken und die Produktion - solange der Markt es zuläßt - wächst.

---

1 Vgl. etwa Marx' Theorie der Akkumulation und Zentralisation des Kapitals.

2 Vgl. E. SCHMALENBACH, Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle einer neuen Wirtschaftsverfassung, in: ZfhF, 22. Jg. (1928), S. 245.

Die bekannten Überlegungen Schmalenbachs sind hier wiedergegeben worden, da letztlich auch die Theorien von Wittmann[1] und Penrose[2] auf die Theorie der Disharmonie von Teilkapazitäten beruhen. Obgleich Edith Penrose ihre Überlegungen zum Unternehmenswachstum schon 1955 veröffentlichte und ihre Forschungsergebnisse in dem 1959 erschienenen Buch "The Theory of the Growth of the Firm" zusammenfaßte, haben ihre Thesen bis heute nicht an Aktualität und Bedeutung verloren.

Das besondere Gewicht ihrer Arbeit liegt auf der Erörterung der im Unternehmen selbst liegenden Bedingungen des Wachstums. Da sie die preistheoretisch orientierte Theorie der optimalen Betriebsgröße ablehnt, definiert sie die Unternehmung als "a collection of productive resources"[3].

Penrose begründet die Entwicklung einer Unternehmung letztlich ausschließlich mit der vorhandenen bzw. nicht-vorhandenen Leistungsfähigkeit des dispositiven Faktors. Sie überträgt den Gedanken Schmalenbachs u. a. von den ungenutzten Produktionskapazitäten auf die

---

1 W. WITTMANN, Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmenswachstums, in: ZfhF, NF, 13. Jg. (1961), S. 506 ff.

2 E. T. PENROSE, Research on the Business Firm. Limits to the Growth and Size of Firms, in: AER (Papers and Proceedings), Band 45 (1955), S. 541; E. T. PENROSE, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959, besonders S. 67 f.; siehe auch die Buchbesprechung: A. GUTOWSKI, Eine Theorie des Unternehmenswachstums und ihre wirtschaftspolitischen Konsequenzen, in: ORDO, Band 13 (1962), S. 443 - 456.

3 E. T. PENROSE, The Theory ..., aaO, S. 24.

Führungskapazitäten[1]. Penrose geht davon aus, daß jedes Wachstum von der Unternehmensleitung geplant werden muß. Je schneller das Unternehmen wachsen soll, um so stärker sind die Führungskräfte damit beschäftigt, die Richtung und Zusammensetzung der zum Wachstum notwendigen Expansionsprogramme festzulegen. Da eine gegebene Gruppe von Personen in einem bestimmten Zeitraum nur eine bestimmte Zahl von Aufgaben erfüllen kann, gibt es eine Grenze der Leistungsfähigkeit[2] für eine gegebene Unternehmungsführung. Die Grenze der Leistungsfähigkeit und damit des Wachstums kann zunächst dadurch erweitert werden, daß neues Führungspersonal eingestellt wird. Die Leistungsfähigkeit erhöht sich außerdem, wenn die Erfahrung und das Wissen einzelner Mitglieder wachsen.

Penrose geht davon aus, daß durch die zunehmende Erfahrung der Unternehmensleitung ein immer größerer Teil der Entscheidungen "programmierbar" wird und deshalb ständig weniger Zeit und Aufwand beanspruchen. Durch "Automatisierung" der Entscheidungsvorgänge werden Führungskapazitäten freigesetzt, die für neue Aufgaben verwandt werden können. Die einzelnen Produktionsfaktoren (dazu gehört auch der dispositive Faktor) werden nur dann optimal genutzt, wenn das Unternehmen so wächst, daß alle Faktoren in ihrer optimalen Verwendung auch voll ausgelastet sind (Prinzip des kleinsten gemeinsamen Vielfachen)[3].

---

1 Vgl. E. T. PENROSE, The Theory ..., aaO, S. 54. Penrose unterscheidet zwischen "entrepreneurial services" und "managerial services". Diese Unterscheidung soll in dieser Arbeit nicht erfolgen. Einheitlich wird von Geschäfts"führung" oder -"leitung" gesprochen.

2 "a physical maximum", vgl. ebenda, S. 45.

3 Vgl. ebenda, S. 68 und die dort angegebene Literatur; sowie A. GUTOWSKI, Eine Theorie ..., aaO, S. 448.

Da praktisch immer Produktionsfaktoren existieren, die nicht voll ausgelastet sind (durch Lernprozesse werden Führungskapazitäten frei), besteht für ein Unternehmen ein ständiger Anreiz, Wege zu suchen, die eine größere Ausnutzung gestatten. Folglich wird die Beschränkung für das Unternehmenswachstum von Periode zu Periode weiter hinausgeschoben. Penrose spricht vom "receding managerial limit"[1], d. h. das Gesetz der Massenproduktion gilt auch für Führungskapazitäten.

4. Ergebnis

Die Überlegungen Büchers, Schmalenbachs, Penroses und anderer zum Zustandekommen und Wachstum einer Unternehmung lassen sich ohne große Schwierigkeiten auf jede Organisation mit wirtschaftlichen Zielsetzungen übertragen. Durch Zusammenarbeit wird bei gleichzeitiger Spezialisierung optimaler, d. h. kostengünstiger produziert. Durch Ausnutzung der Massenproduktionsvorteile und Einsparung von Arbeitskräften können zusätzlich Kosten gesenkt werden. Um so überraschender ist deshalb die Beobachtung, daß trotz der ökonomischen Vorteile noch zahlreiche Unternehmen existieren, die ein autonomes, selbständiges Handeln einem Handeln im Kollektiv bzw. in der Kooperation vorziehen. Wie läßt sich nun diese widersprüchliche Beobachtung erklären?

---

1 Vgl. E. T. PENROSE, The Theory ..., aaO, S. 43 ff.

Eine Erklärung könnte sein, daß einzelne Unternehmen so groß sind, daß schon alle Möglichkeiten der Kostensenkung durch innerbetriebliche Kooperation ausgeschöpft sind. Eine andere Erklärung könnte sein, daß einzelne Unternehmen keinem oder nur einem sehr geringen Wettbewerb ausgesetzt sind, so daß sie eher auf einen Kooperationsgewinn verzichten als auf ihre Handlungsfreiheit.

Die erste Erklärung für autonomes Handeln ist deshalb unzutreffend, weil - wie oben gezeigt worden ist - auch ein relativ großes Unternehmen durch überbetriebliche Kooperation theoretisch immer Kostensenkungen erreichen kann. Hingegen scheint ein geringer oder fehlender Wettbewerb eher ein Indiz dafür zu sein, daß auf überbetriebliche Kooperation verzichtet werden kann. Bei Unternehmen in einem Markt mit nur geringer Wettbewerbsintensität ist die Furcht, durch Spezialisierung und Delegation von Betriebsfunktionen von anderen Unternehmen oder von einer Zentrale abhängig zu werden, größer als die Furcht vor Aktionen der Konkurrenten. Geringer Wettbewerb, aber auch eine falsche Einschätzung der eigenen Marktposition und Marktmöglichkeiten können deshalb zum Verzicht auf die Mitgliedschaft in einer Kooperation führen.

IV. Die Entwicklung einer Kooperation

In den obigen Ausführungen wurde festgestellt, daß theoretisch es sich unter bestimmten Voraussetzungen "lohnt" zu kooperieren. Daß es dennoch immer Unternehmen gibt und geben wird, die aus einer Fehleinschätzung ihrer Marktsituation oder aus Angst vor dem Verlust ihrer Handlungsfreiheit heraus versuchen, im "Alleingang" existenzfähig zu bleiben, kann nicht geleugnet werden. Haben sich einzelne Marktteilnehmer aber erst einmal zum Kooperieren entschlossen, dann stellt sich ihnen sofort das Problem, die Kooperation in einer solchen Form zu organisieren, daß die Kooperationsunternehmung einerseits effizient, d. h. mit Gewinn, arbeitet, andererseits aber ein "Verselbständigungsprozeß" der Kooperationsunternehmung verhindert wird. Die zu beantwortende Frage ist, welche Kräfte überwiegen innerhalb einer Kooperation: die zentripetalen Kräfte der Konzentration oder die zentrifugalen Kräfte der Konkurrenz innerhalb der Kooperation.

Von den Genossenschaften wird nun seit jeher der hilfswirtschaftliche Charakter ihrer Dienstleistungen für die Mitglieder-Kunder betont. Die Genossenschaftsmitglieder seien die Befehlsgeber, das Management der Genossenschaftsunternehmung sei der Befehlsnehmer. Dülfer hat mit Nachdruck darauf hingewiesen, daß diese "traditionelle" Vorstellung in der Regel nicht mehr der Realität entspricht.

Nach Dülfers Ansicht haben in den Genossenschaften Machtverschiebungen stattgefunden, die aus den "traditionellen" Genossenschaften "integrierte" Genossenschaften entstehen ließen. Der grundsätzliche Unterschied zwischen der traditionellen Genossenschaft und der heutigen integrierten Genossenschaft besteht darin, daß sich Richtung und Struktur der Steuerung geändert haben. Die Steuerung der Kooperation erfolgt nicht mehr von den Mitgliedern, sondern von der Zentrale[1].

Die Entwicklung der Machtverhältnisse innerhalb der freiwilligen Ketten verlief nur geringfügig anders als die der Einkaufsgenossenschaften. Bleibt man in Dülfers Entwicklungsschema, so begann diese Zusammenarbeit der Lebensmittelgroß- und -einzelhändler sofort bei Typ III (Integrierte Genossenschaft oder hier besser: integrierte Kooperation). Jahrzehntelang hatte der Lebensmittelgroßhandel tatenlos der Kooperations- und Konzentrationsbewegung zugesehen und ständig Marktanteile an seine Konkurrenten abgegeben. Erst 1950 erfolgte dann in der Bundesrepublik eine intensive Zusammenarbeit zwischen Groß- und Einzelhandel in der Form der freiwilligen Kette. Der Anstoß kam von den Großhändlern, doch vielen Einzelhändlern bot sich dadurch eine Alternative zu den Einkaufsgenossenschaften. Die Idee der Kettenbildung kam von den

---

1 Siehe dazu u. a. E. DÜLFER, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Wien, Göttingen 1966, S. 1-34; vgl. ferner H.-J. PERMIEN, Markt- und Mitgliederbeziehungen von Waren-Zentralgenossenschaften, Diss. Hamburg 1958; R. NIESCHLAG, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 431 ff.

Vereinigten Staaten über Holland in die Bundesrepublik und fand hier rasche Verbreitung.

In den Vereinigten Staaten war der Einzelhändler durch die Expansion der Großunternehmen in Bedrängnis geraten. Mitte der zwanziger Jahre schlossen sich daher mehrere selbständige Einzelhändler zu Vereinigungen (cooperative groups) zusammen. Doch erst als sich die Großhändler beteiligten, die durch das Vordringen der Warenhäuser und Filialunternehmen ebenfalls in Schwierigkeiten geraten waren, stellten sich Erfolge ein. Es entstanden die wholesaler-owned voluntary groups[1] und die wholesaler-sponsored voluntary groups[2]. In diesen Gruppen verbanden sich Groß- und Einzelhändler mit unterschiedlicher Intensität. Leitidee war, die Vorteile eines zentralgeleiteten Filialunternehmens mit der Initiative und dem Selbsterhaltungswillen der selbständigen Händler zu verbinden.

Wie in den USA, so waren auch in Deutschland die Großhändler des Lebensmittelhandels in die Defensive geraten. Um der Ausschaltungsgefahr zu begegnen, mußten sich die Großhandelsunternehmen mit ihren Kunden, den bis dahin ungebundenen Einzelhändlern, zusammenschließen. Sie mußten die Organisationsformen und Marketing-Methoden der Konkurrenten übernehmen und wenn möglich verbessern.

Die rasche Verbreitung des Kettensystems in Deutschland ist im wesentlichen auf drei Gründe zurückzuführen:[3]

---

1 Die sinngemäße Übersetzung lautet: "die mit einem Großhändler zusammengeschlossenen freiwilligen Gruppen".

2 Die sinngemäße Übersetzung lautet: "die mit einem Großhändler zusammenarbeitenden freiwilligen Gruppen".

3 Vgl. B. TIETZ, Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 - 1975, Frankfurt/M. 1966, S. 553.

1. Der tradionelle Großhandel hatte die Veränderung der Absatzmethoden nicht erkannt, sich auf seine Verteilerfunktion beschränkt und notwendige Anpassungsmaßnahmen versäumt. Die Filialisten, Warenhäuser, Konsum- und Einkaufsgenossenschaften umgingen den Großhandel, indem sie direkt mit den Produzenten kontrahierten oder eigene Produktionsstätten aufbauten. Das Aufkommen der Kettenidee brachte dann beschleunigt eine Neugestaltung der Absatzorganisation.

2. Die mit den Kettensystemen in den USA und Holland gemachten Erfahrungen konnten von den deutschen Großhändlern ausgenutzt werden. Bewährte Organisationsschemata konnten übernommen, Fehler vermieden und Anfangskosten dadurch gesenkt werden.

3. Die Methoden der Einkaufsgenossenschaften konnten kopiert werden, ohne gleichzeitig genossenschaftliche Ideen übernehmen zu müssen.

Nach der anfänglich stürmischen Entwicklung der freiwilligen Ketten hat der Wachstumsprozeß heute seinen Höhepunkt überschritten. Die freiwilligen Ketten befinden sich gegenwärtig in einer Phase der Konsolidierung, in der sie versuchen, ihre Wettbewerbsposition durch Intensivierung der Zusammenarbeit, durch höhere Einkaufskonzentration und durch Fusionen zu erhalten. Der Zusammenschluß von Ifa, Vivo und Vege in der Zentralen Handelsgesellschaft und die Zusammenlegung der Zentralen von Centra, Union und T.I.P. in eine Handelsketten-GmbH & Co. KG sind erst der Anfang einer Konzentrationsbewegung, an deren Ende wahrscheinlich nur noch wenige freiwillige Ketten übrig bleiben werden.

2. Kapitel: QUALITATIVE KONZENTRATION IN DER KOOPERATION

I. Der Konzentrationsbegriff

1. Qualitative und quantitative Konzentration

Sieht man die umfangreiche Literatur zum Thema Konzentration, so kann es nicht überraschen, eine Vielzahl von Begriffsinterpretationen zu finden. Die große Zahl von Definitionen hat zwei Gründe. Einmal findet Konzentration in den verschiedensten Formen und den unterschiedlichsten Bereichen statt, zum anderen befassen sich neben den Wirtschaftswissenschaftlern die Statistiker, die Soziologen und die Juristen mit dem Phänomen der Konzentration.

Großen Einfluß auf die Terminologie haben insbesondere die Statistik und die Gesetzgebung (z. B. die Anti-Trust-Gesetze in den Vereinigten Statten und das Kartellgesetz in der Bundesrepublik). Der Begriff Konzentration stützt sich im angelsächsischen Sprachbereich, im Gegensatz zum deutschen Sprachbereich, mehr auf empirisch erfaßbare Maßstäbe als auf allgemeinere, nicht quantifizierbare Größen[1]. Die deutschen Autoren bevorzugen für die Konzentration Umschrei-

---

1 Vgl. H. KELLERER, Zur statistischen Messung der Konzentration, in: SdVfSP, NF, Band 20/I, Hrsg. H. ARNDT, Berlin 1960, S. 41-68; vgl. auch J. EGLER, **Konzen**tration und Kooperation im gewerblichen Gü**terfernverkehr**. Diss. Münster 1969, S. 35 ff.

bungen wie "Verdichtung wirtschaftlicher Kategorien"[1], "Ausweitung des wirtschaftlichen Herrschaftsbereichs"[2] und "Ballung ökonomischer Größen"[3].

Bezeichnet man die Konzentration - wie es häufig geschieht - als ein soziales Übel unserer Zeit, so erhebt sich die Frage, ob es gerechtfertigt ist, die Vielzahl der Konzentrationserscheinungen zu einem einzigen Begriff zusammenzufassen[4]. Ballungen oder Verdichtungen können in allen Bereichen einer Wirtschaft auftreten. Betriebe und Unternehmen, Einkommen und Vermögen, Menschen und ganze Landschaften können Schauplatz einer Konzentration sein. Im Gegensatz zu den oben genannten Größen, bei denen das Element der Konzentration quantitativ meßbar ist, kann bei Größen wie Macht, Prestige und Ansehen das Element der Konzentration nicht einwandfrei von anderen Faktoren getrennt werden.

Wenn unter Konzentration das Ausscheiden eines bis dahin rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmens aus dem Markt verstanden wird, und die Konzentration damit meßbar und vergleichbar gemacht wird, so bleibt dennoch ein Rest begrifflicher Unsicherheit bestehen. In dem Nebensatz

---

1 J.-H. MÜLLER, Konzentration und Wettbewerb, in: SdVfSP, NF, Band 22, Hrsg. F. NEUMARK, Berlin 1961, S. 119.

2 K.-H. SOHN, Zur Phänomologie der wirtschaftlichen Konzentration, in: HamJb, 5. Jahr (1960), S. 101.

3 H. ARNDT und G. OLLENBURG, Begriff und Arten der Konzentration, in: SdVfSP, NF, Band 20/I, Hrsg. H. ARNDT, Berlin 1960, S. 7.

4 Vgl. W.A. JÖHR, Die Konzentration als Problem der Theorie der Wirtschaftspolitik, in: SdVfSP, NF, Band 20/II, Hrsg. H. ARNDT, Berlin 1960, S. 1298 f.

"... mit der Folge, daß die Marktmöglichkeiten des bisher selbständigen Unternehmens auf ein anderes übergehen", ist indirekt enthalten, daß zum Begriff der Konzentration nicht nur die meßbare Veränderung des Bestandes, sondern auch die Veränderung von Markt- und damit Machtpositionen gezählt werden muß. Im Hinblick auf die staatliche Ordnung kann eine Veränderung von Machtpositionen durch Konzentration sogar den demokratischen Bestand einer Gesellschaft gefährden. Aus Gründen des Allgemeinwohls (Erhaltung und Förderung der Wohlfahrt) kann daher der Staat durchaus ein Kontrollinstrument über die Konzentration (z. B. Fusionskontrolle) fordern.

Das Ausscheiden einer bis dahin rechtlich selbständigen Unternehmung aus dem Markt und der Übergang der Marktmöglichkeiten der bisher selbständigen Unternehmung auf ein anderes Unternehmen wird hier als quantitative Konzentration bezeichnet. Im Gegensatz dazu wird die häufig nicht quantifizierbare Verschiebung von Markt- und Machtpositionen als qualitative Konzentration bezeichnet. Der Prozeß der qualitativen Konzentration in einer Kooperation kann nun dazu führen, daß aus ursprünglich gleichberechtigten Kooperationspartnern eine zentral gelenkte, einheitlich geführte Unternehmung wird, die eine nennenswerte Selbständigkeit der unteren Ränge ausschließt.

Es gilt also die Frage zu beantworten: Wo endet die Kooperation - wo beginnt die Konzentration? Diese Frage zu beantworten ist nicht einfach. Zwischen Kooperation und Konzentration bestehen

vielerlei Wechselwirkungen. Geht man von der juristischen Definition aus, so ist die Zuordnung einfach; untersucht man aber einen praktischen Fall, so kann sich herausstellen, daß z.B. die einzelnen Betriebe eines Konzerns einen weitaus größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben können als die Mitglieder einer Kooperation. Innerhalb einer Kooperation kann eine Veränderung der unternehmerischen Organisations- und Wirtschaftsstruktur stattfinden, die aus ursprünglich Gleichberechtigten Ungleichberechtigte werden läßt.

Im Jahresbericht 1967 der Edeka-Handelsgruppe heißt es dazu [1]: "Die klassische Differenzierung zwischen Konzentration und Kooperation als einzelwirtschaftlicher Vorgang im Zeitablauf, enthält als wichtiges Merkmal die Aufgabe oder Beibehaltung rechtlicher Selbständigkeit. Dieser Sachverhalt erscheint mit fortschreitender Kooperation zwischen den einzelnen kooperierenden Stufen nicht mehr praktikabel, da nicht zuletzt die Kooperation wie die Konzentration als entscheidende Instrumente zur Realisierung der modernen Produktions- und Absatztechnik bezeichnet werden können. Die ökonomischen sach-, zeit- und raumbezogenen Gesetzmäßigkeiten können dazu führen, daß in Kooperationssystemen engere Entscheidungsbefugnisse bestehen als bei Betrieben in Großunternehmen oder Konzernverbund." Für die Edeka-Organisation fordert der Verfasser des Jahresberichts deshalb, daß die "punktuelle" Selbständigkeit der

---

1 Edeka-Handelsgruppe, Jahresbericht 1967, Hamburg, o.J. (1968), S. 15 f.

Mitglieder durch eine "rationalisierte Form der Selbständigkeit" ersetzt werden muß. Darunter versteht er "echte Gruppenkonformität", die durch eine umfassende Betreuung und Hinwendung zu einer Verkaufsorganisation erreicht werden soll[1].

2. Kooperation und Konzentration

Könnte man anhand objektiver Kriterien das "Umschlagen" von Selbständigkeit in Abhängigkeit feststellen, so könnte man nach den gleichen Kriterien auch ein Umschlagen der Kooperation in Konzentration feststellen. Nach Bidlingmaier wird Kooperation dann zur Konzentration, "wenn sich die ursprünglich kooperative Leistungsgemeinschaft zu einer zentral gesteuerten Leistungseinheit entwickelt"[2]. Dieser Meinung ist auch Leihner, wenn er schreibt: "Die Kooperation verliert mithin ihren - sprachlichen wie gesellschaftspolitischen - Sinn ..., wo der kooperierende Unternehmer nicht mehr mitwirken, Einfluß nehmen, mitentscheiden kann, sondern eine übergeordnete Instanz ihm die Entscheidung abnimmt."[3]

---

1 Edeka-Handelsbruppe, Jahresbericht 1967, Hamburg, o.J. (1968), S. 17.

2 J. BIDLINGMAIER, Kooperation macht stärker ..., aaO, S. 54.

3 E. LEIHNER, Kooperation im Handel. Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen, in: Mitteilungen aus der Betriebsberatung, Heft 2, Köln o.J. (1967), S. 8.

In Anlehnung an Bidlingmaier[1], Kleinen[2] und Emelianoff[3] soll die Grenze, über die hinaus eine Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit zu ihrer völligen Aufgabe führt, nach folgenden Kriterien gemessen werden: Die unternehmerische Selbständigkeit ist solange gewährleistet, wie ein Unternehmen autonom über seinen Austritt aus der Kooperation entscheiden kann. Solange das Unternehmen auch außerhalb der Kooperation oder nach Auflösung der Kooperation noch eine Überlebenschance hat, solange sind die Merkmale einer Konzentration noch nicht erfüllt.

Ein Beispiel soll diesen Gedankengang erläutern: Ein Einzelhändler gliedert den Einkauf aus, d.h. er geht sukzessive dazu über, bestimmte Waren nicht mehr selbst einzukaufen, sondern überträgt dies einem anderen Unternehmen. Im Zeitablauf passen sich beide Unternehmen an diese Arbeitsteilung an. Das ausgegliederte Unternehmen spezialisiert sich auf den Verkauf, das übernehmende Unternehmen auf den Einkauf.

Dieses Beispiel wirft verschiedene Fragen auf. Unter Zugrundelegung des oben gekennzeichneten quantitativen Konzentrationsbegriffs handelt es sich in dem Beispiel keineswegs um einen Konzentrationsvorgang, sondern im Gegenteil um eine Dekonzentration, da eine ursprünglich einheitliche Unternehmensaufgabe auf zwei organisatorisch, rechtlich und finanziell selbständige Unternehmen aufgeteilt worden ist und die Beziehungen zwischen beiden Unternehmen sich auf "normale" Marktbeziehungen beschränken.

---

1 J. BIDLINGMAIER, Kooperation macht stärker, aaO, S. 54.

2 Vgl. H. KLEINEN, Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, Köln, Opladen 1968, S. 191.

3 I.V. EMELIANOFF, Economic Theory ..., aaO, S. 106.

Unter primär wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesehen, handelt es sich jedoch um einen Prozeß der gegenseitigen Annäherung zwischen den beiden Unternehmen, um einen Prozeß der qualitativen Konzentration, da die Spezialisierung auf verschiedene Aufgabenbereiche die Abhängigkeit erhöht und die beiden Unternehmen funktionell miteinander verflechtet.

Verallgemeinert man das Beispiel, dann zeigt sich, daß nicht nur rechtliche Beziehungen, sondern auch die Marktform, die Einflüsse langfristiger Lieferverträge, Preisbindungen, Bindungen an bestimmte Abnehmer und Lieferanten durch Eigenmarken usw. zur Bestimmung der Konzentration von Bedeutung sind. Daher kann die Übertragung einzelbetrieblicher Funktionen an das Gemeinschaftsorgan einer Kooperation durchaus schon Konzentration sein. Wenn durch den Austritt eines Mitgliedes aus der Kooperation eine Rückgliederung der ausgegliederten Funktionen auf die einzelnen Mitglieder notwendig wird, diese Rückgliederung aber aus technischen, persönlichen oder sonstigen Gründen (z. B. fehlender Marktkontakt, Verlust von Kunden oder Lieferanten, hohe Wer[illegible]skosten) nicht mehr möglich ist, soll von qualitativer Konzentration gesprochen werden. Dieser Fall ist der Grenzfall einer Kooperation zur Konzentration bzw. der Übergang einer Kooperation zur Konzentration. In den folgenden beiden Abschnitten sollen nun die bisher relativ abstrakten Überlegungen zur qualitativen und quantitativen Konzentration am Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels konkretisiert werden.

II. Die quantitative Konzentration im Einzelhandel der Bundesrepublik

Qualitative und quantitative Konzentration stehen in einer gewissen funktionalen Beziehung zueinander. Die Gründung von Kooperationen und der Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation erfolgt oft erst dann, nachdem ein Prozeß der quantitativen Konzentration in einem bestimmten Wirtschaftsbereich stattgefunden hat. Läßt sich deshalb in einem Wirtschaftsbereich ein Prozeß der quantitativen Konzentration nachweisen, so kann vermutet werden, daß in den Kooperationen, die in diesem Wirtschaftsbereich tätig sind, auch ein Prozeß der qualitativen Konzentration stattfindet.

Um diese Vermutung, daß der Grad der qualitativen Konzentration in einer Wechselbeziehung mit dem Grad der quantitativen Konzentration steht, zu bestätigen, soll so vorgegangen werden, daß in diesem Abschnitt das Ausmaß der quantitativen Konzentration im Einzelhandel und im nächsten Abschnitt das Ausmaß der qualitativen Konzentration in den Kooperationen des Lebensmittelhandels untersucht wird.

1. Die absolute Konzentration

Nach der Umsatzsteuerstatistik haben sich die Anzahl und Umsätze der steuerpflichtigen Unternehmen des Einzelhandels folgendermaßen entwickelt:

Tabelle 1: Anzahl, Gesamtumsatz und durchschnittlicher Umsatz der steuerpflichtigen Unternehmen des Einzelhandels (1956 - 1968)

Jahr	Betriebe	Umsatz in Mio. DM	Umsatz je Betrieb
1956[a]	505 938	57 461	113 600
1960[b]	449 714	87 586	194 800
1964[c]	438 830	120 090	273 700
1968	402 530	137 842	342 400

a Bundesgebiet ohne Saarland und ohne Westberlin

b Bundesgebiet ohne Saarland einschließlich Westberlin

c ab 1962: Bundesgebiet einschließlich Saarland und Westberlin.

Quelle: Zusammengestellt nach Unterlagen des Statistischen Bundesamtes, Finanzen und Steuern, Reihe 7, Umsatzsteuern; für 1956: Statistisches Jahrbuch 1958, S. 392; für 1960: Statistisches Jahrbuch 1962, S. 470; für 1964: Statistisches Jahrbuch 1966, S. 462; für 1968: Statistisches Jahrbuch 1970, S. 396.

Die Anzahl der steuerpflichtigen Unternehmen des Einzelhandels hat sich von 505 938 im Jahr 1956 auf 402 530 im Jahr 1968 vermindert (s. Tabelle 1) Dieser absoluten Abnahme der Zahl der Unternehmen um rund 20% steht eine Erhöhung des Gesamtumsatzes des Einzelhandels im gleichen Zeitraum um rund 240% (von 57,4 auf 137,8 Milliarden DM) gegenüber. Dementsprechend hat sich der Umsatz je Einzelhandelsunternehmen von rund 113 000 auf 342 000 DM, d. h. um rund 300% erhöht. Diese erhebliche Zunahme des durchschnittlichen Umsatzes ist unter anderem auf die allgemeine Preisentwicklung, auf Qualitätsverbesserungen der Produkte und auf die Abnahme der Zahl der Einzelhandelsunternehmen zurückzuführen.

2. Die relative Konzentration

Deutlicher noch als das absolute Konzentrationsmaß zeigt das relative Konzentrationsmaß die Entwicklung im Einzelhandel. Die relative Unternehmenskonzentration läßt sich am besten anhand der nach Umsatzsteuergrößenklassen gegliederten Umsatzsteuerstatistik verfolgen (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Prozentuale Verteilung der Betriebe und des Umsatzes des Einzelhandels in den einzelnen Größenklassen (1958 - 1968)

Größenklassen: Umsatz je Betrieb in DM	Anteile an den einzelnen Größenklassen in %							
	Betriebe				Umsatz			
	1958	1960	1964	1968	1958	1960	1964	1968
unter 20 000[a]	14,5	13,0	6,0	5,5	1,2	0,9	0,4	0,3
20 - 50 000	25,8	23,8	19,6	17,9	5,4	4,2	2,4	1,8
50 - 100 000	26,3	25,7	24,2	22,7	11,6	9,6	6,5	4,9
100 - 250 000	23,9	26,1	31,6	31,5	22,4	20,7	18,3	14,7
250 - 500 000	6,2	7,5	12,0	13,5	12,9	13,1	15,1	13,7
500 000 - 1 Mio.	2,0	2,4	4,1	5,7	8,3	8,4	10,0	11,3
1 Mio. - 2 Mio.	0,7	0,9	1,4	1,9	6,3	6,1	7,1	7,6
2 Mio. - 5 Mio.	0,3	0,4	0,7	0,9	6,3	6,7	7,5	7,9
5 Mio. u. m.	0,2	0,2	0,3	0,4	25,5	30,3	32,8	37,8

a Die Eingangsklassen sind einer fortlaufenden Änderung unterworfen: 1958 wurden nur Betriebe mit einem Jahresumsatz ab 8 000 DM aufgenommen, 1960 ab 8 500 DM, 1964 ab 12 500 DM und 1968 ab 12 000 DM.

Quelle: Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes, für 1958: Statistisches Jahrbuch 1960, S. 446; für 1960: Statistisches Jahrbuch 1962, S. 470; für 1964: Statistisches Jahrbuch 1966, S. 462; für 1968: Statistisches Jahrbuch 1970, S. 396.

Aus Tabelle 2 wird ersichtlich, daß der Anteil der Betriebe mit einem Jahresumsatz unter 100 000 DM ständig zurückgeht. Eine starke Zunahme ist dagegen bei den Betrieben mit einem Umsatz von 100 000 - 500 000 DM zu verzeichnen. Der Anteil der Betriebe mit einem Umsatz über 500 000 DM steigt ebenfalls, aber nicht so stark wie die vorherige Gruppe. Dagegen verzeichnen die Großunternehmen mit über 5 Millionen DM Umsatz im Jahr einen überproportionalen Zuwachs. Ihr Marktanteil steigt von 25,5% im Jahr 1958 auf 37,8% im Jahr 1968. 1958 wurden nur 46,4% des Gesamtumsatzes in Betrieben mit über 500 000 DM Umsatz getätigt, 1960 51,5%, 1964 57,4% und 1968 schon 64,6% des Gesamtumsatzes.

Wie stark in den letzten Jahren der Trend zum Großunternehmen im Einzelhandel gewesen ist, läßt sich am einfachsten zeigen, indem man die Zahl der Betriebe und die Höhe ihres Umsatzes nach verschiedenen Umsatzgrößenklassen ordnet und miteinander vergleicht. Dieser Vergleich wird möglich, wenn durch "Harmonisierung"[1] der Umsatzgrößenklassen diejenigen Verschiebungen innerhalb der Klassen eleminiert werden, die auf das allgemeine volkswirtschaftliche Wachstum und auf die Geldentwertung zurückzuführen sind. In einer derartigen Tabelle bleiben Verschiebungen, die auf proportionales Wachstum zurückzu-

---

1 Vgl. zum Verfahren B. TIETZ, Ausgewählte Aspekte der Konzentration im Handel, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 113. Jg. (1967), S. 310 ff.; sowie E. BATZER, E. GREIPL, H. LAUMER, W. MEYER-HÖFER unter Mitarbeit von R. GEML, Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, in: Struktur und Wachstum, Heft 3 der Reihe Absatzwirtschaft, Hrsg. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin, München 1971, S. 64 (im folgenden zitiert als E. BATZER u.a., Marktstrukturen ...).

führen sind, unberücksichtigt. Angezeigt werden nur die Verschiebungen, die durch überproportionales Wachstum verursacht werden. Diese Verschiebungen zeigen deutlich, wie groß das Ausmaß der quantitativen Konzentration in einem bestimmten Wirtschaftsbereich ist.

Für den Einzelhandel sind die Angaben von 1958 bis 1968 am besten zur Harmonisierung geeignet, da sich in dieser Zeit der gesamte Einzelhandelsumsatz von 71,286 Milliarden DM auf 137,621 Milliarden DM nahezu verdoppelt hat (Steigerungsrate: 193%). Der Vergleich der einzelnen Umsatzgrößenklassen in den beiden Jahren zeigt folgende Verschiebungen:

Tabelle 3: Zahl und Umsatz der Einzelhandelsbetriebe nach harmonisierten Umsatzgrößenklassen (1958 im Vergleich zu 1968)

1958[a]					
		Betriebe		Umsatz	
Nr.	Größenklassen: Umsatz je Betrieb	Anzahl	Anteil in %	Mio. DM	Anteil in %
1	unter 50 000[c]	176 047	40,4	4 706	6,6
2	50 - 250 000	219 769	50,3	24 313	34,0
3	250 - 500 000	27 263	6,2	9 217	12,9
4	500 000 - 1 Mio.	8 737	2,0	5 939	8,3
5	1 Mio. - 5 Mio.	4 748	1,0	8 929	12,5
6	5 Mio. u. m.	715	0,2	18 382	25,7
	Insgesamt	437 279	100,0	71 486	100,0

1968[b]					
		Betriebe		Umsatz	
Nr.	Größenklassen: Umsatz je Betrieb	Anzahl	Anteil in %	Mio. DM	Anteil in %
1	unter 100 000[d]	185 272	46,0	9 541	7,0
2	100 - 500 000	181 095	45,0	39 002	28,4
3	500 000 - 1 Mio.	23 031	5,7	15 604	11,3
4	1 Mio. - 2 Mio.	7 718	1,9	10 519	7,6
5	2 Mio. - 10 Mio.	4 663	1,2	17 943	13,0
6	10 Mio. u. m.	751	0,2	45 012	32,7
	Insgesamt	402 530	100,0	137 621	100,0

a Bundesgebiet ohne Saarland einschließlich Westberlin

b Bundesgebiet einschließlich Saarland und Westberlin

c Nur Betriebe mit einem Jahresumsatz ab 8 000 DM

d Nur Betriebe mit einem Jahresumsatz ab 12 000 DM

Quelle: Berechnungen nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Hrsg.), für 1958: Statistisches Jahrbuch 1960, S. 446; für 1968: Statistisches Jahrbuch 1970, S. 396.

Der Vergleich der jeweils mit denselben Zahlen versehenen Zeilen zeigt, daß eine Umverteilung der Marktanteile von den Kleinunternehmungen zu den Großunternehmungen stattgefunden hat. Im Jahr 1958 waren 90,6% aller Betriebe Kleinbetriebe (Zeilen 1 + 2). Diese Betriebe waren mit 40,6% am Gesamtumsatz beteiligt. Zehn Jahre später (1968) waren zwar noch immer 91,0% aller Betriebe Kleinbetriebe, doch sank ihr Anteil am Gesamtumsatz von 40,6% auf 35,4%. Für die Großbetriebe (Zeilen 5 + 6) fand eine entgegengesetzte Entwicklung statt. Im Jahr 1958 waren 1,2% aller Betriebe Großbetriebe. Ihr Anteil am Gesamtumsatz betrug in dem Jahr 38,2%. Im Jahr 1968 waren 1,4% aller Betriebe Großbetriebe, ihr Anteil am Gesamtumsatz war jedoch auf 45,7% gestiegen. Innerhalb von zehn Jahren verloren die Kleinbetriebe 5,2% Marktanteil und gewannen die Großbetriebe 7,5% (2,3% Marktanteil kommen von den Mittelbetrieben).

Für den Einzelhandel ist damit ein quantitativer Konzentrationsprozeß nachgewiesen. Das vollständige Ausmaß der Konzentration läßt sich jedoch anhand der Statistik nicht erkennen, da die amtliche Statistik nur die rechtlich selbständigen Unternehmen erfaßt. Die zahlreichen Abhängigkeiten durch vertragliche und marktliche Bindungen zwischen den Unternehmen bleiben unberücksichtigt. Insbesondere die qualitativen Konzentrationstendenzen in Kooperationen, wie z.B. in den Genossenschaften, freiwilligen Ketten und sonstigen Organisationen sind nicht zu erkennen. Im folgenden soll daher am Beispiel der Kooperationen der Lebensmittelhändler gezeigt werden, daß die quantitative Konzentration unter Umständen noch einen Prozeß der qualitativen Konzentration nach sich zieht.

3. Abwehr der quantitativen Konzentration durch Kooperation

In einer Untersuchung über die Lage der deutschen Einzelhändler kommt Ingeborg Zaunitzer-Haase zu einem ähnlichen Ergebnis. Die kleinen Einzelhändler haben Angst vor den Großbetrieben im Einzelhandel, "weil bei den 'Großen' die Umsätze prozentual oft schneller wachsen als bei den 'Kleinen'"[1]. Wie soll ein kleiner Einzelhändler auch gegenüber einer Ladenkette oder einem Filialunternehmen wettbewerbsfähig bleiben, wenn diese zumindest einen Teil ihrer Produkte zu erheblich niedrigeren Preisen beziehen? Um dem "Griff der Konzerne" zu entkommen, sieht Zaunitzer-Haase zwei entgegengesetzte Möglichkeiten: " ... den Großbetrieben möglichst ähnlich zu werden durch Gegenkonzentration - oder aber den anderen Weg zu beschreiten: mit seiner Individualität zu werben"[2]. Doch nicht jedes Textil-, Schuh- oder Lebensmittelgeschäft kann ein Spezialgeschäft werden; also bleibt für die meisten nur die Möglichkeit der Kooperation. Als nachahmenswertes Beispiel nennt I. Zaunitzer-Haase die freiwilligen Ketten und die Einkaufsgenossenschaften des Lebensmitteleinzelhandels. Sie fügt aber mit Recht hinzu, daß die Nachfragekonzentration allein nicht ausreicht, die Mitgliederbetriebe langfristig existenzfähig zu halten. Hinzukommen muß eine zentrale Leitung

---

1 I. ZAUNITZER-HAASE, Im Griff der Konzerne - Krise einer Mittelschicht, München 1967, S. 14.

2 Ebenda, S. 131.

(sie nennt diese zentrale Leitung: die Macht des Gehirns und der unternehmerischen Bildung) und eine überregionale Marktstrategie [1]. Dies hat mehr oder weniger zwangsläufig zur Voraussetzung, daß die kooperierenden Einzelhändler einen erheblichen Teil ihrer bisherigen Entscheidungsautonomie zugunsten einer Zentralinstanz aufgeben müssen. Wie dies geschieht und zu welchen Folgen das führen kann, wird im nächsten Abschnitt untersucht.

III. Die qualitative Konzentration in den Kooperationen der Lebensmittelhändler

In diesem Abschnitt soll nachgewiesen werden, daß es außer der sichtbaren, quantitativen Konzentration auch noch eine qualitative Konzentration gibt. Dieser Nachweis kann nicht für jeden Einzelfall geführt werden; deshalb soll der Prozeß der qualitativen Konzentration - exemplarisch für andere ähnlich gelagerte Fälle - anhand der bekannten Kooperationen der Lebensmittelhändler, den Einkaufsgenossenschaften Edeka und Rewe und der freiwilligen Kette Spar nachgewiesen werden. Die Mitteilungen und Berichte dieser Organisationen sind relativ umfangreich und informativ und können daher besser zur Situationsanalyse verwendet werden als die anderer Kooperationen.

Qualitative Konzentration in einer Kooperation bedeutet nun - wie anfangs definiert -, daß die ursprünglich gleichberechtigten Mitglieder der Kooperation unter einer einheitlichen Leitung zusammengefaßt werden.

---

1 Vgl. I. ZAUNITZER-HAASE, Im Griff der Konzerne . . . , aaO, S. 111.

Unter einheitlicher Leitung ist dabei die planmäßige Koordination und entsprechende Einflußnahme auf die Geschäftsführung der einzelnen Mitglieder zu verstehen [1]. Qualitative Konzentration ist u.a. daran zu erkennen, daß ein Mitglied der Kooperation nach Auflösung der Kooperation oder nach einem Austritt aus der Kooperation langfristig keine Überlebenschance am Markt mehr hat. Die faktische Unmöglichkeit eines Mitgliedes, aus der Kooperation auszutreten, ist die eine Seite der Medaille "qualitative Konzentration" [2]; die Zusammenfassung der Mitgliederinteressen unter eine einheitliche Leitung, die andere Seite. Beide Merkmale müssen gleichzeitig vorhanden sein, um die qualitative Konzentration eindeutig von der quantitativen Konzentration [3] und der gleichberechtigten Kooperation [4] abgrenzen zu können. Welche Indikatoren im Einzelfall anzeigen, daß qualitative Konzentration vorliegt, wird an späterer Stelle erörtert.

---

1 Siehe zum Begriff "einheitliche Leitung" die Interpretationen des Konzernbegriffs (§ 18 AktG). Vgl. dazu u.a. BAUMBACH-HUECK, Aktiengesetzt, 13. völlig neu bearb. Aufl. (Beck scher Kurz-Kommentar, Band 23), München 1968, S. 47.

2 Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 18 f und S. 51 f dieser Arbeit.

3 Siehe S. 53 ff dieser Arbeit.

4 Siehe dazu die zusammenfassende Definition auf S. 19.

Durch die Auswahl der Kooperationen der Lebensmittelhändler als Demonstrationsobjekt für die qualitative Konzentration entsteht natürlich der Verdacht, diese Beispiele seien nur deshalb gewählt worden, um zu bestimmten gewünschten Resultaten zu gelangen. Doch bei der breiten Skala der Kooperationsformen und den vielen Entstehungsmöglichkeiten der qualitativen Konzentration ist in einer anderen Weise nicht zu klären, was der Regelfall und was der Ausnahmefall ist.

Stellt sich durch zusätzliche empirische Untersuchungen heraus, daß der Prozeß der qualitativen Konzentration nicht nur in den Kooperationen des Lebensmittelhandels, sondern auch in Kooperationen anderer Wirtschaftsbereiche (wie z.B. im Textilhandel, im Möbelhandel, in der Landwirtschaft, in der Kreditwirtschaft, im Handwerk und in der Industrie) stattfindet, so kann man die in dieser Arbeit gefundenen Ergebnisse m.E. auch auf andere Kooperationen übertragen. In dieser Arbeit kann nur die Methode für weitere Untersuchungen gegeben werden.

Das Ausmaß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation zu bestimmen, ist nicht einfach. Für einen Außenstehenden ist die Analyse der innerkooperativen Beziehungen besonders schwierig, da die meisten Kooperationen auf Befragungen keine Antworten geben können oder wollen. Doch selbst für gutinformierte "Insider" ist es schwierig, die vielleicht sogar bekannten Merkmale der qualitativen Konzentration in einen übergeordneten Zusammenhang zu bringen.

Die entscheidende Frage ist daher, wie der Prozeß der qualitativen Konzentration in einer Kooperation kenntlich gemacht werden kann. Welches sind die wichtigsten Indikatoren, die den Stand und den Prozeß der qualitativen Konzentration am besten veranschaulichen? Die Konzentrationsliteratur vermag auf diese Frage keine Antwort zu geben. Sie beschäftigt sich vorwiegend mit Meßverfahren und mit statistisch meßbaren Konzentrationserscheinungen, nicht aber mit dem ebenso wichtigen Phänomen der qualitativen Konzentration.

Bei seiner Beschäftigung mit den Kooperationen der Lebensmittelhändler ist der Verfasser zu der Überzeugung gelangt, daß für diese Kooperationen - vermutlich aber auch für Kooperationen in anderen Wirtschaftsbereichen - folgende fünf Indikatoren den Prozeß der qualitativen Konzentration am besten veranschaulichen:

1. Einsatz von Selektionsmaßnahmen,
2. Zunahme der Einkaufskonzentration,
3. Ausweitung der zentralen Dienstleistungen,
4. Änderung der Gesellschaftsform,
5. Reservebildung bei der Kooperationsunternehmung[1].

Diese Indikatoren werden im folgenden ausführlich behandelt. Der Übersicht wegen seien sie hier kurz erläutert.

---

1 Unter Kooperationsunternehmung ist der Gemeinschaftsbetrieb oder Organbetrieb einer Kooperation zu verstehen. Bei den Genossenschaften sind es in der Regel die Lokalgenossenschaften, bei den freiwilligen Ketten die regionalen Großhändler. Werden nationale Zentralen untersucht, so wird dies deutlich hervorgehoben.

Ad 1: Durch Selektionsmaßnahmen (besondere Leistungsverpflichtungen wie die Einrichtung von Selbstbedienungsläden, Staffelung der Rabatte entsprechend der Abnahmemenge, Festlegung von Mindestabnahmemengen) kann die Mitgliederzusammensetzung einer Kooperation verändert werden. Eine Kooperationsgeschäftsführung, die nur wenige und bedeutungslose Selektionsmaßnahmen ergreifen kann, hat auch nur einen geringen Einfluß auf die Kooperationszusammensetzung. Verfügt die Geschäftsführung aber über vertragliche oder faktische Möglichkeiten, einzelne Mitglieder aus der Kooperation auszuschließen oder Bewerber abzulehnen, so kann sie die Kooperationszusammensetzung nach ihren Vorstellungen verändern.

Ad 2: Die Zunahme der Einkaufskonzentration der Mitglieder bei der Kooperationsunternehmung wird deshalb als guter Indikator für den Grad der qualitativen Konzentration in einer Kooperation angesehen, weil mit dem höheren Warenbezug in der Regel der Einfluß des Lieferanten (der Kooperationsunternehmungen) auf die Geschäftspolitik der Mitglieder wächst. Sollte es der Geschäftsführung einer Kooperationsunternehmung gelingen, einen lückenlosen Warenbezug der Mitglieder zu erreichen, so wird damit der Prozeß der qualitativen Konzentration in der Kooperation auch nach außen hin deutlich.

Ad 3: Mit der Zunahme der Einkaufskonzentration läuft häufig eine Ausweitung der Dienstleistungen der Kooperationsunternehmung parallel. Die wachsende Zahl und große Bedeutung der zentralen Dienstleistungen (Finanzierungsdienst, Werbedienst, Betriebs- und Rechtsberatungsdienst usw.) zeigt deshalb ebenfalls an, daß die Geschäftsführungen der Kooperationsunternehmungen eine einheitliche Leitung der Kooperation anstreben.

Ad 4: Der Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation wird besonders deutlich, wenn eine Änderung der Gesellschaftsform erfolgt. Wenn beispielsweise eine eingetragene Genossenschaft oder ein eingetragener Verein in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wird und gleichzeitig Vermögensteile (z. B. Produktionsbetriebe und Handelsbetriebe) auf die neugegründete Gesellschaft übertragen werden, wobei die Kooperationsunternehmung über die Anteilsmehrheit der neuen Gesellschaft verfügt. Der Prozeß der qualitativen Konzentration in einer derartigen "Kooperation" hat dann seinen Abschluß gefunden und gleicht der quantitativen Konzentration.

Ad 5: Die Bildung von Reserven bei der Kooperationsunternehmung (sei es bei der Lokalgenossenschaft, bei dem regionalen Großhändler oder bei der nationalen Zentrale) kann deshalb als ein guter Indikator angesehen werden, weil mit der Verfügungsgewalt der Kooperationsgeschäftsführung über finanzielle Mittel auch ihr Einfluß auf das Verhalten der Mitglieder wächst.

Weitere Indikatoren der qualitativen Konzentration wie die Kooperationsgröße (viele oder wenige Mitglieder) und -zusammensetzung (heterogene oder homogene Mitglieder) haben sicherlich auch einen Einfluß auf den Grad der qualitativen Konzentration in einer Kooperation, doch können diese Faktoren hier unberücksichtigt bleiben, da es sich bei Edeka, Rewe und Spar um sogenannte große Gruppen[1] handelt, die relativ homogen zusammengesetzt sind.

---

1 Große Gruppen sind dadurch gekennzeichnet, daß einzelne Mitglieder auf die Entscheidungen und Maßnahmen eines anderen Mitglieds, wenn überhaupt, nur sehr schwach reagieren. In der großen Gruppe ist die Entscheidungsinterdependenz zwischen den Mitgliedern im Gegensatz zur kleinen Gruppe unbedeutend. Vgl. R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 21 f.

1. Einsatz von Selektionsmaßnahmen

Durch Selektionsmaßnahmen (Ein- und Austrittsbedingungen) kann die Struktur einer Kooperation verändert werden. Die Mitglieder einer Kooperation können sich unterscheiden nach Qualifikation, Einsatzbereitschaft, physischer Belastungsfähigkeit, Entwicklungsmöglichkeit, Ladenstruktur, Standort, Eigenkapital usw. Ändert sich nun die Zusammensetzung einer Kooperation durch Austritt und Neuaufnahme von Mitgliedern, so ändert sich auch der Erfolg einer Kooperation. Die Führung einer Kooperation wird daher in der Regel darauf bedacht sein, daß die Effizienz der Kooperation durch ausscheidende oder hinzukommende Mitglieder möglichst positiv beeinflußt wird.

Schwache, nicht oder nicht mehr leistungsfähige Einzelhändler, sogenannte "Tante-Emma"-Läden, erhalten keine oder nur eine geringe Förderung, hingegen überdurchschnittlich leistungsfähige Betriebe werden durch intensive Förderung in die Lage gesetzt, ihre Marktposition - oft auch auf Kosten von Kooperationsmitgliedern - zu verstärken. Mitglieder können zudem dadurch indirekt zum Austritt gezwungen werden, daß die Kooperationsunternehmungen Einzelhandelsgeschäfte, Ladenzentren, Großraumläden und Warenhäuser errichten und in eigener Regie betreiben und dadurch teilweise in Konkurrenz zu einzelnen Mitgliedern treten.

Maßnahmen zur Selektion können deshalb als ein guter Indikator für den Grad der qualitativen Konzentration angesehen werden, weil eine Kooperationsgeschäftsführung so selektieren kann, daß ein gruppenkonformes Verhalten, eine Identifizierung der Ziele der Mitglieder mit denen der Kooperationsgeschäftsführung erreicht werden kann. Zwar wird sich wohl nie ein vollständiger Konsensus zwischen Einzel- und Gruppenzielen herstellen lassen, doch kann durch Selektion zumindest eine Annäherung und ein Wohlverhalten der Mitglieder erreicht werden.

Im Falle der Neugründung von Kooperationen und der Aufnahme von neuen Mitgliedern ist eine selektive Auswahl von Mitgliedern relativ einfach. Es bleibt den einzelnen Satzungen überlassen, die Mitgliederzahl zu beschränken und die Aufnahme neuer Mitglieder von bestimmten Bedingungen abhängig zu machen. Schwieriger ist es hingegen, sich von Mitgliedern zu trennen[1]. Die Möglichkeit, bestimmte Mitglieder von der Mitarbeit auszuschließen, ist bei den Einkaufsgenossenschaften wegen der rechtlichen Verankerung von umfangreichen Mitgliedsrechten oft schwieriger als bei freiwilligen Ketten, die meistens nach dem Vereinsrecht organisiert sind[2]. Das Genossenschaftsrecht nennt als Ausschließungsgründe: Wechsel des Wohnsitzes, Verlust der bürgerlichen Ehrenrechte und Mitgliedschaft in einer gleichartigen Genossenschaft.

---

1 Vgl. zur rechtlichen Problematik der Selektion von Genossenschaftsmitgliedern H. WESTERMANN, Zur rechtlichen Problematik von Selektionsmaßnahmen, in: Selektion im Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1966, S. 17 ff.

2 Vgl. R. SCHULTZ, Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten des Lebensmitteleinzelhandels - ein Vergleich, Karlsruhe 1969, S. 29 ff.

Die Schaffung weiterer Ausschließungsmöglichkeiten steht grundsätzlich nur der Mitgliederversammlung zu[1]. Da eine Satzungsänderung der qualifizierten Mehrheit der Mitgliederversammlung bedarf, liegen hierin die "Hemmungen und tatsächlichen Schwierigkeiten, eine Selektion auch wirklich durchführen zu können"[2].

Um eine Selektion zu erreichen, ist es in der Regel nicht notwendig, die Satzung zu verändern. Häufig reichen wirtschaftliche Maßnahmen der Zentrale aus, ein Mitglied zum Austritt zu bewegen. Selektionsmaßnahmen der Kooperationsgeschäftsführung sind insbesondere die Begründung von (besonderen) Leistungspflichten, die Einführung der Nettopreiskalkulation, die Festlegung von Mindestabnahmemengen und der Abbruch des Geschäftsverkehrs mit Mitgliedern[3].

a) Besondere Leistungsverpflichtungen

Besondere Leistungsverpflichtungen der Mitglieder gegenüber der Kooperation können dadurch begründet werden, daß bestimmte Mitglieder von der Kooperationsführung bevorzugt behandelt werden. Diese bevor-

---

1 Vgl. H. WESTERMANN, Zur rechtlichen Problematik ..., aaO, S. 22 f.

2 E. BOETTCHER, Selektion im Genossenschaftswesen, in: Selektion im Genossenschaftswesen, Karlsruhe 1966, S. 10.

3 Vgl. ebenda, S. 8 f.; vgl. H. WESTERMANN, Zur rechtlichen Problematik ..., aaO, S. 18 ff.

zugten Mitglieder erhalten durch eine Art Prämiensystem (Rabatte, Beratung, Finanzierungshilfen, Schulung, schnelle Belieferung usw.) eine besondere Förderung, gehen aber gleichzeitig eine Verpflichtung ein, sich nach den Vorschlägen und Anweisungen der Kooperationsgeschäftsführung zu richten (z. B. SB-Läden einzurichten, Eigenmarken in das Sortiment aufzunehmen, monatliche Umsatzmeldungen zu machen, eine Erfolgsrechnung vorzunehmen und Bestellungen über zentrale Bestellisten zu tätigen). "Eine so ausgerichtete verbundswirtschaftliche Genossenschaftsarbeit, die vergleichbar der vertikalen Integration im landwirtschaftlichen Genossenschaftssektor ist, setzt voraus bzw. bedingt, daß der Kaufmann ... erforderlichenfalls einzelvertragliche Regelungen bei Sonderleistungen außerhalb der allgemeinen genossenschaftlichen Basis der Mitgliedschaft schließt."[1]

b) Nettopreiskalkulation

Nettopreiskalkulation bedeutet, daß für verschieden hohe Absatzmengen eines Gutes gestaffelte Preise festgelegt sind. Aufgrund dieser Regelung kaufen kleine Einzelhändler mit geringen Bestellmengen teurer bei der Kooperationsunternehmung ein als große Einzelhändler mit umfangreichen Bestellmengen. Die ersteren

---

1 E. H. DIEDERICHS, Langfristige Planung und offene Mitgliedschaft, in: Planung im Genossenschaftswesen, Sonderheft der ZgGenW, Hrsg. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967, S. 103 f.

können sich nur dadurch vor der Selektion retten, indem sie ihren Einkauf auf die Kooperationsunternehmung konzentrieren und den Einkauf bei anderen privaten Händlern reduzieren oder indem sie in größeren Zeiträumen Bestellmengen aufgeben.

c) Festlegung von Mindestabnahmemengen

Durch eine Festlegung von Mindestabnahmemengen von seiten der Kooperationsführung können Mitglieder schließlich gleichsam automatisch von der Mitgliedschaft ausgeschlossen werden[1]. Selbst bei Verlagerung ihrer gesamten Einkäufe auf die Kooperationsunternehmung werden einige Mitglieder die Mindestabnahmemenge nicht erreichen können und ausscheiden müssen. "Da der Einzelhändler, allein gelassen und auf sich selbst gestellt, heute kaum eine Chance für ein wirtschaftliches Überleben mehr haben dürfte, so bedeutet für ihn das Ausscheiden aus der Genossenschaft (oder freiwilligen Kette), daß er aus dem Markt zu verschwinden hat"[2].

Eine weitere Möglichkeit der Geschäftsführung einer Kooperation, durch bestimmte Maßnahmen das Ausscheiden eines Mitglieds aus der Kooperation - auch ohne Satzungsänderung - zu erreichen, besteht darin, die Geschäftsbeziehungen mit einem bestimmten Mitglied abzubrechen, es also nicht mehr zu beliefern und zu fördern[3].

---

1 Vgl. E. BOETTCHER, Selektion ..., aaO, S. 9.

2 Ebenda, S. 14 f.

3 Zu den folgenden Ausführungen siehe J. F. BAUR, Förderungszweck und Mitliederselektion im Genossenschaftswesen, in: Der Betriebs-Berater, 26. Jahr (1971), Heft 28, S. 1216 - 1220.

d) Einstellung der Förderung

Da eine Selektion durch Ausschluß von Mitgliedern auf dem Wege der Satzungsänderung in der Praxis kaum vorkommt, spricht einiges dafür, daß die Genossenschaften (und freiwilligen Ketten) überwiegend eine andere Maßnahme der Selektion betreiben: die Einstellung der Förderung durch Abbruch der Geschäftsbeziehungen. Gegen diese Methode können rechtlich keine Einwände erhoben werden, da die Genossenschaften (und freiwilligen Ketten) ihren Geschäftsverkehr ganz oder zum überwiegenden Teil auf der Basis von schuldrechtlichen Verträgen abwickeln. Die Genossenschaften (und freiwilligen Ketten) haben dadurch die Möglichkeit, sich auf den Grundsatz der Freiheit des Individualverkehrs berufen zu können. Dieser Grundsatz besagt, daß bei einer schuldrechtlichen Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen nur das Vertragsrecht und nicht das Korporationsrecht die Art, den Umfang und die Dauer der Geschäftsbeziehungen zwischen Genossenschaft und Mitglied regeln soll [1]. Nur das Vertragsrecht ist maßgebend, ob eine Genossenschaft (oder freiwillige Kette) zur Belieferung verpflichtet ist. Daraus folgt, daß eine Genossenschaft (oder freiwillige Kette) weder zur Gleichbehandlung der Mitglieder noch zu einer spezifischen Förderung oder Fürsorge verpflichtet ist. Selbst ein willkürlicher Geschäftsabbruch kann ihr nicht verwehrt werden. Die Einstellung oder Einschränkung der Förderung bestimmter Mitglieder ist im Gegensatz zu den drei vorher genannten Selektionsmaßnahmen - soweit erkennbar - bisher noch nicht praktiziert worden. Sie ist eine mögliche Selektionsmaßnahme der Kooperationsgeschäftsführung.

---

1 Vgl. J.F. BAUR, Förderungszweck ...., aaO, S. 1217, Fußnote 19.

Damit ergibt sich für die Führung einer Kooperation ein weites Feld der Einflußnahme auf die Geschäftspolitik ihrer Mitglieder. Sie kann eine Änderung der Kooperationsstruktur erreichen, die sich von der Struktur eines einheitlich geführten Unternehmens kaum unterscheidet. Bereits 1966 stellte der Präsident der Spar-Kette in Wiesbaden fest, daß die Phase der freiwilligen Kooperation sich ihrem Ende zuneigt. Die Devise lautet jetzt "Konzentration statt Kooperation". "Einzelhändler, die nicht bereit sind, sich mit Haut und Haaren - mit Betriebsleitung und Sortiment - den Kopffilialisten unterzuordnen, werden aus der Kette ausgeschieden"[1]. Da das Kartellgesetz den Ketten und Genossenschaften verbietet, den Mitgliedern zu "empfehlen", was von einem Großunternehmen einheitlich angeordnet werden könne, ist nicht mehr Kooperation die Lösung, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern der Weg der Fusion und (qualitativen) Konzentration[2].

Die seit den Jahren 1962/63 einsetzende rückläufige Entwicklung der Mitgliederzahlen bei den Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten (siehe die Tabellen 4 und 5) läßt vermuten, daß die Geschäftsführungen der Kooperationen mit dem Einsatz von Selektionsmaßnahmen erfolgreich gewesen sind. Im einzelnen tritt einmal eine selektive Wirkung dadurch ein, daß nicht jeder Bewerber auch einen Anspruch auf Mitgliedschaft hat: Im Gegensatz zu den Gründungszeiten können heute nur noch erfolg-

---

1 Zitiert nach S. L. GABRIEL, Genossenschaften und Konzentration, in: SdVfSP, NF, Band 20/II, 2., völlig neu bearb. Aufl., Hrsg. H. ARNDT, Berlin 1971, S. 492.

2 Vgl. S. L. GABRIEL, Genossenschaften ..., aaO, S. 492.

versprechende, leistungsfähige Einzelhändler Mitglied einer Kooperation werden. Zum anderen verringert sich die Mitgliedszahl durch Verschmelzung von Einzelhandels- und Großhandelsgeschäften, durch Geschäftsaufgabe, durch Tod des Mitglieds und durch Verkauf des Geschäftes.

Auch wenn eine kausale Beziehung zwischen Rückgang der Mitgliedszahlen und verstärkter Einsatz von Selektionsmaßnahmen der Kooperationsgeschäftsführung nicht hergestellt werden kann, so ist dennoch die Schlußfolgerung zulässig, daß die Möglichkeit der Kooperationsgeschäftsführung, Selektionsmaßnahmen ergreifen zu können, ihren Einfluß auf die Geschäftspolitik der Mitglieder verstärkt.

2. Zunahme der Einkaufskonzentration

Unter Grad der Einkaufskonzentration wird der Warenanteil verstanden, den die Kooperationsmitglieder von ihrer Kooperationsunternehmung und nicht von anderen Großhändlern oder vom Hersteller beziehen. Je höher der Grad der Einkaufskonzentration, desto größer ist vermutlich der Einfluß der Kooperationsgeschäftsführung auf die Geschäftspolitik der Mitglieder. Der Grad der Einkaufskonzentration kann daher als ein Indikator der qualitativen Konzentration angesehen werden.

Es ist außerordentlich schwierig, genaue Zahlenangaben über den durchschnittlichen Grad der Einkaufskonzentration der einzelnen Mitglieder bei den einzelnen Kooperationen zu erhalten. Vermutlich sind es im wesentlichen ideologische, d. h. geschäftspolitische Gründe, die die Geschäftsführung der Kooperationen veranlassen, die ihnen bekannten Zahlen nicht zu veröffentlichen. Obwohl die folgenden Angaben zum Teil nur auf Schätzungen beruhen, wird doch deutlich, daß der Grad der Einkaufskonzentration kontinuierlich zunimmt. Die Geschäftsentwicklung von Edeka, Rewe und Spar zeigt in den letzten Jahren folgendes Bild.

Tabelle 4: Entwicklung der Edeka-Einkaufsgenossenschaft (1955 - 1970)

Jahr	(1) Zahl der Edeka-Einzelhändler (Mitglieder)	(2) Umsatz der Edeka-Einzelhändler in Mrd. DM	(3) Umsatz der Edeka-Lokalgenossenschaften in Mrd. DM	(4) Umsatz der Edeka-Zentralgenossenschaft in Mrd. DM	(5) Einkauf der ganzjährig kaufenden Mitglieder bei der Lokalgenossenschaft (3) : (1)	(6) Grad der Einkaufskonzentration der Edeka-Einzelh. bei der Lokalgenossenschaft unter Abzug der Einzelhandelsspanne[a]
1955	35 255	3,6	1,[illegible]	0,[illegible]	35 200	39,2 %
1960	40 670	5,9	2,29	1,51	56 300	47,0 %
1965	41 387	9,[illegible]	4,15	[illegible],74	100 300	59,0 %
1967	39 845	9,5	4,95	3,24	124 200	60,8 %
1969	35 801	10,3	5,60	[illegible],84	156 400	66,5 %
1970	32 933	11,0	6,10	4,16	185 200	70,0 %[b]

Quelle: Auskünfte der Edeka-Zentrale, Hamburg; Edeka-Jahresberichte 1968, 1969, 1970; diverse Jahrbücher des Deutschen Genossenschaftsverbandes.

a) Edeka-Handelsgruppe, Jahresbericht 1970, aaO, S. 8.

b) eigene Berechnung.

a) Der Grad der Einkaufskonzentration bei der Einkaufsgenossenschaft Edeka

In Westeuropa stellt Edeka die größte Gruppe - bezüglich der Mitgliederzahl und der Umsatzhöhe - der genossenschaftlich organisierten Kooperationen des Handels dar. Die Entwicklung der Mitgliederzahl ist gekennzeichnet von einer Zunahme bis 1963; danach ist ein intensiver Selektionsprozeß eingetreten. Von 1963 bis 1970 sank die Zahl der Edeka angeschlossenen Kaufleute um rund 10 000 von 42 500 auf 32 900 (= 22,6%) (s. Tabelle 4).

Der durchschnittliche Einkauf eines ganzjährig bei den Lokalgenossenschaften kaufenden Mitglieds stieg dementsprechend von 35 200 DM im Jahr 1955 auf 100 300 DM 1965 und 185 200 DM im Jahr 1970. Nur ein Teil der Warenbezüge wird allerdings direkt von der Edeka-Lokalgenossenschaft bezogen. Der Grad der Einkaufskonzentration (= der Bezugsquote der Edeka-Einzelhändler abzüglich einer durchschnittlichen Einzelhandelsspanne) stieg im Verlauf des Berichtszeitraums 1955 - 1969 von 39% auf 66,5%[1]. Nach Angaben der Edeka-Zentrale wird sich dieser Wert weiter erhöhen.

Naturgemäß sind diese statistischen Durchschnittszahlen nur bedingt aussagefähig, weil die Einkaufskapazität des einzelnen Edeka-Mitglieds stark von seinen lokalen und strukturmäßigen Standortbedingungen abhängig ist.

---

1 Vgl. Edeka-Handelsgruppe, Jahresbericht 1970, Hamburg o.J. (1971), S. 8.

Tabelle 5: Entwicklung der Rewe-Einkaufsgenossenschaft (1960 - 1970)

Jahr	(1) Zahl der Rewe-Einzelhändler (Mitglieder)	(2) Umsatz der Rewe-Einzelhändler in Mrd. DM	(3) Umsatz der Rewe-Lokalgenossenschaften (LG) in Mrd. DM	(4) Umsatz der Rewe-Zentralgenossenschaften (ZG) in Mrd. DM	(5) Einkauf der Mitglieder bei der LG (3) : (1)	(6) Grad der Einkaufskonzentration der Rewe-Einzelhändler bei den LG (3) : (2)	(7) Grad der Einkaufskonzentration der LG bei der ZG (4) : (3)
1960	13 300	2,4	0,833	0,587	62 600	34,7%	70%
1962	13 525	2,9	1,117	0,871	82 600	38,5%	78%
1964	13 416	3,3	1,326	1,033	98 800	40,2%	78%
1966	13 100	3,95	1,633	1,260	124 700	41,3%	77%
1968	12 123	4,27	1,827	1,413	150 700	42,8%	77%
1969	11 806	4,4	2,084	1,581	176 500	47,4%	76%
1970	10 052	4,5	2,308	1,709	230 000	51,3%	74%

Quelle: Berechnungen aufgrund von Angaben aus Rewe-Geschäftsberichten, aus den Jahrbüchern des Deutschen Genossenschaftsverbandes und der Rewe-Zentralorganisation in Köln.

b) Der Grad der Einkaufskonzentration bei der Einkaufsgenossenschaft Rewe

Die Entwicklung der Mitgliederzahl bei Rewe zeigt denselben Trend wie bei Edeka: bis 1962 steigt die Zahl der Rewe angeschlossenen Kaufleute; danach (von 1962 - 1970) sinkt sie um rund 3 500 von 13 500 auf 10 000. Das entspricht rund 26% (s. Tabelle 5).

Da von der Rewe-Zentrale nur spärliche oder keine Angaben über den durchschnittlichen Einkauf der Mitglieder bei den Lokalgenossenschaften und über den Grad der Einkaufskonzentration zu erhalten waren, mußten diese Zahlen aus den übrigen Angaben berechnet werden. Nach eigenen Berechnungen stieg der durchschnittliche Einkauf der bei den Lokalgenossenschaften kaufenden Rewe-Mitglieder von 62 600 DM im Jahr 1960 auf 230 000 DM im Jahr 1970, d.h. in 10 Jahren um rund 370%. Bei der Berechnung der Einkaufskonzentration wird angenommen, daß der Rewe-Einzelhändler den genossenschaftlichen Teil seines Einkaufs nur bei den Lokalgenossenschaften tätigt und die Lokalgenossenschaften ihren Einkauf bei der Zentralgenossenschaft tätigen. Mit anderen Worten: Der Einzelhändler bezieht direkt keine Waren von der Zentrale. Unter diesen Voraussetzungen ist eine Berechnung der Einkaufskonzentration möglich[1].

---

1 Der Grad der Einkaufskonzentration aller Rewe-Einzelhändler, die einer Lokalgenossenschaft angeschlossen sind, läßt sich errechnen, indem der Umsatz aller Rewe-Lokalgenossenschaften durch den Umsatz aller Rewe-Einzelhändler dividiert wird. Der Grad der Einkaufskonzentration der Rewe-Lokalgenossenschaften bei den Rewe-Zentralgenossenschaften läßt sich errechnen, indem der Umsatz aller Rewe-Zentralgenossenschaften durch den Umsatz aller Rewe-Lokalgenossenschaften dividiert wird.

Der Grad der Einkaufskonzentration der Einzelhändler stieg innerhalb von 10 Jahren von 35% auf 51%; der Grad der Einkaufskonzentration der Lokalgenossenschaften lag während dieser Zeit durchschnittlich bei 77%. Durch den fortschreitenden wirtschaftlichen Ausfall der Kleingeschäfte und den Trend zum Großraumbetrieb wird dieser Prozeß weiter vorangetrieben.

Faßt man die Zahl der Edeka und Rewe angeschlossenen Einzelhändler zusammen, dann wird das Ausmaß der Selektion in den vergangenen Jahren besonders deutlich. Von 1962 bis 1970 nahm die Zahl der Mitglieder um rund 23% ab. Sie sank von 55 800 auf 43 000 Mitglieder. Für die weitere Entwicklung läßt sich voraussagen, daß bei der zu erwartenden Fusion von Edeka und Rewe ein zweiter Selektionsprozeß eintreten wird, der alle unterdurchschnittlich leistungsfähigen Betriebe zum Ausscheiden aus dem Markt zwingen wird.

c) Der Grad der Einkaufskonzentration bei der freiwilligen Kette Spar

Innerhalb der Gruppe des mittelständischen Lebensmittelhandels haben die in freiwilligen Ketten[1] und Gruppen[2] zusammengeschlossenen Einzelhändler mit Abstand am stärksten expandiert. Ihr Marktanteil stieg von 12,7% im Jahr 1957 auf 31% im Jahr 1967. Ihr Gesamtumsatz erhöhte sich nach Schätzungen des Ifo-Instituts in München von 11,5 Milliarden DM im Jahr 1960 auf 26 Milliarden DM im Jahr 1968[3].

Nach Berechnungen des Instituts hat sich bei den derzeit (1968) bestehenden rund 20 freiwilligen Zusammenschlüssen die Zahl der Mitglieder von 82 455 im Jahr 1962 um rund 12 000 (= 14,5%) auf 70 662 im Jahr 1968 verringert[4]. Bei den größeren Ketten war der Rückgang der Mitgliederzahlen noch wesentlich stärker als bei den kleinen. So sank z. B. die Mitgliederzahl bei der A & O - Handelsgesellschaft in den Jahren 1962 bis 1968 von 12 000 auf 8 200 (= 31,7%), bei der Deutschen Spar in den Jahren 1964 bis 1969 von 12 000 auf 9 800 (= 18,3%).

Über die Umsatzentwicklung der einzelnen Ketten, über die durchschnittliche Umsatzentwicklung der einzelnen Mitglieder und über den Grad der Einkaufskonzentration waren von den Kettenzentralen keine

---

1 Unter Handelskette wird der Zusammenschluß von mehreren Großhändlern mit einer Vielzahl von Einzelhändlern verstanden, die über eine nationale Kettenzentrale verfügen.

2 Unter Handelsgruppe wird der Zusammenschluß nur eines Großhändlers mit einer Vielzahl von Einzelhändlern verstanden.

3 Vgl. E. BATZER u. a., Marktstrukturen ..., aaO, S. 111.

4 Vgl. ebenda, S. 110, Tabelle 34.

Angaben zu erhalten. Selbst die mit Veröffentlichungen sonst sehr großzügige Deutsche Spar-Zentrale gibt keine oder nur vertraulich zu behandelnde Zahlen bekannt. Die Schätzungen über den Grad der Einkaufskonzentration bei Spar sind deshalb sehr verschieden, sie schwanken zwischen 20% und 70%. Der durchschnittliche Grad der Einkaufskonzentration der Spar-Großhandelsgeschäften angeschlossenen Einzelhändler liegt vermutlich im Jahr 1970 über 60%, wobei einige Spar-Großhandelsgeschäfte wie die Firma Pfeifer in Hamburg schätzungsweise eine Einkaufskonzentration der Einzelhändler von 90 - 95% erreichen.

d) Ergebnis

Die deutlich erkennbare Zunahme der Einkaufskonzentration bei Edeka und Rewe (vermutlich auch bei Spar und anderen freiwilligen Ketten) ist der sichtbarste Ausdruck der qualitativen Konzentration innerhalb der Kooperation. Die Vorteile des zentralen Einkaufs sind bekannt; deshalb versuchen die Kooperationsgeschäftsführungen auch, mit allen gesetzlich zulässigen Mitteln einen möglichst hohen Grad der Einkaufskonzentration zu erreichen. Insbesondere durch Festlegung von Bestellterminen, Mindestauftragsgrößen und preispolitischen Maßnahmen (Mengenrabatte, differenziert nach einzelnen Produkten, oder degressive Kostenaufschläge) werden die Einzelhändler zur Einkaufskonzentration angehalten. Ein vertraglicher Bezugszwang ist kartellrechtlich nicht erlaubt, und es ist den freiwilligen Ketten ebenso wenig wie den Einkaufsgenossenschaften möglich, allein durch wirtschaft-

liche Maßnahmen einen lückenlosen Bezug der Mitglieder über die Zentrale zu erreichen. Doch die intensive Diskussion über neue Organisationsformen (Umwandlung der bisherigen Gesellschaftsform in eine AG, GmbH oder GmbH & Co. KG) zeigt, daß durch Veränderung der Rechtsform ein höherer Grad der Einkaufskonzentration erreicht werden soll.

Der als entscheidend angesehene Vorteil der Filialunternehmen, daß der Filialist dort anordnen kann, wo die Leitung einer Kooperation ihre Mitglieder überzeugen muß, wird nach Ansicht einiger Kooperationsmanager erst dann verschwinden, wenn die Kooperationen ihre Organisationsform der ihrer Konkurrenten angeglichen haben. Wenn aber dem Erreichen einer möglichst hohen Einkaufskonzentration die entscheidene Bedeutung im Konkurrenzkampf beigemessen wird, dann ist auch zu verstehen, warum jede Kooperationsgeschäftsführung bestrebt ist, einen lückenlosen Bezug der Waren und Dienstleistungen über die Kooperationsunternehmung (sei es ein Großhändler oder eine Lokalgenossenschaft) einzuführen. Wenn es der Kooperationsgeschäftsführung gelingen sollte, einen hundertprozentigen Grad der Einkaufskonzentration - durch Vertrag oder durch Einrichtung von kooperationseigenen Läden mit bei der Kooperationsunternehmung angestellten Geschäftsführern - zu erreichen, dann läßt sich eine Kooperation nicht mehr von einem einheitlich geführten Unternehmen unterscheiden. In diesem Fall wäre die Integration des einzelnen selbständigen Einzelhändlers in die Kooperationsunternehmung nahezu perfekt. Die Kooperation ist dann nicht mehr ein Grenzfall oder Übergang zur Konzentration, sondern Konzentration selbst.

3. Ausweitung der Dienstleistungen

Der Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation kann noch mit anderen Indikatoren als mit Selektionsmaßnahmen der Kooperationsführung und mit der Verstärkung der Einkaufskonzentration kenntlich gemacht werden. Möglicherweise ist sogar die Ausweitung der Dienstleistungen der Kooperationsunternehmung für die Mitglieder noch bedeutsamer zur Entwicklung einer qualitativen Konzentration als die beiden vorher genannten Indikatoren. Die Dienstleistungen der Kooperationsunternehmung erstrecken sich insbesondere auf den Ausbau einer zentralgesteuerten Marktstrategie (Werbung, Preis- und Sortimentspolitik, Lagerhaltung, Eigenmarken, Ladenausstattung, Standortwahl u. ä.), Informationspolitik (Beratung, Schulung, Ausbildung, Marktinformationen, Verbandstagungen usw.) und Kreditpolitik.

Betrachtet man die praktische Arbeitsweise der Kooperationen der Lebensmitteleinzelhändler historisch, so zeigt sich deutlich eine Aufgabenausweitung der Kooperationsunternehmung auf Dienstleistungsbereiche, die mit der eigentlichen Aufgabe der Warenbeschaffung kaum noch in Zusammenhang stehen[1]. Funktionen, die der Einzelhändler früher selbst erledigte (Buchführung, Werbung, Warenkontrolle, Preisvergleiche usw.) werden ihm von der Kooperationsunternehmung abgenommen und durch Einsatz von Spezialkräften in der Regel besser durchgeführt.

---

1 Vgl. R. SCHULTZ, Einkaufsgenossenschaften ..., aaO, S. 25.

Erklärtes Ziel der Geschäftsführung der Kooperationen ist deshalb, dem Einzelhändler alle Funktionen abzunehmen, um ihn für seine - wie es häufig heißt - "eigentliche" Aufgabe, den Verkauf, "freizumachen". Zu diesem Zweck sind von den Kooperationen im Laufe der Zeit zahlreiche Unternehmen gegründet worden. Dabei ist es im Prinzip gleichgültig, ob die von den Mitgliedern übernommenen Funktionen von den Kooperationsunternehmungen in eigener Regie (bei Rewe) oder mit Hilfe von Tochtergesellschaften (bei Edeka) bewältigt werden. In jedem Fall erhalten die Kooperationsunternehmungen durch die Ausweitung ihrer Aufgabenbereiche eine genaue Kenntnis über die Qualität und mögliche Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitglieder und können "hierauf ihre weiteren gezielten Förderungsmaßnahmen gegenüber dem einzelnen Mitglied, z. B. bei Kreditgewährung für Geschäftsausbau usw., ausrichten"[1].

In den letzten Jahren haben die Kooperationsunternehmungen Funktionen übernommen, die weit über den bisherigen Rahmen ihrer Tätigkeit (Einkauf, Buchführung, Steuerberatung und Schulung) hinausgehen. Neben der Gewährung von Warenkrediten und Krediten für Neu- und Erweiterungsbauten der Einzelhandelsgeschäfte sind die Kooperationsunternehmungen in starkem Maße dazu übergegangen, bestimmte Absatzmärkte in der Weise zu sichern, daß sie Verkaufsgeschäfte in eigener Regie betreiben. Dem Einfluß von Beratungen und Schulung auf die Geschäftspolitik kann sich ein Mitglied noch relativ leicht entziehen

---

1 E. H. DIEDERICHS, Langfristige Planung ..., aaO, S. 105.

und seinen Einkauf dort tätigen, wo es für ihn am günstigsten ist. Doch es liegt auf der Hand, daß die Gewährung eines Kredits an Mitglieder von Bedingungen abhängig gemacht werden kann, die zu einem rechtlichen oder faktischen Bezugszwang führen. Dem Mitglied kann dadurch ein Austritt aus der Kooperation oder auch nur ein Protest gegen die Kooperationspolitik unmöglich gemacht werden. Er ist zum Wohlverhalten gegenüber der Kooperationsführung gezwungen.

Noch deutlicher als die Reduzierung der Mitgliederaufgaben (und symmetrisch dazu die Ausweitung der Dienstleistungen bei der Zentrale) wird der Prozeß der qualitativen Konzentration in den Kooperationen dadurch angezeigt, daß in einem zunehmenden Maße Einzelhandelsgeschäfte und Großmarktläden von der Kooperationsunternehmung errichtet werden, die von angestellten Geschäftsführern geleitet werden. Diese kooperationseigenen Einzelhandelsgeschäfte mit angestellten Geschäftsführern stehen zum Teil in Konkurrenz zu den eigenen Mitgliedern. Eine Umfrage bei einigen Kooperationen nach dem Umsatzanteil der Einzelhandelsgeschäfte mit selbständiger Geschäftsführung (also Verkauf in eigenem Auftrag) und nach dem Umsatzanteil der Einzelhandelsgeschäfte mit angestellter Geschäftsführung (also Verkauf im Auftrag der Kooperation) konnte keine Klarheit darüber schaffen, in welchem Maße sich die Kooperationsunternehmungen verselbständigt haben. Zum Teil wird eine Trennung des Gesamtumsatzes nach diesen Gesichtspunkten nicht vorgenommen oder die Zahlen werden aus ideologischen Gründen nicht bekannt gegeben.

Einen Anhaltspunkt über die Umsatzentwicklung der Einzelhandelsgeschäfte mit angestellten Geschäftsführern auf der einen Seite und selbständigen Geschäftsführern auf der anderen Seite könnte eine Untersuchung der kooperationseigenen Verbrauchermärkte, Cash & Carry - Betriebe usw. geben. Die Edeka-Genossenschaften[1] verfügten 1970 über 95 Tochtergesellschaften, davon waren 46 Verbrauchermärkte mit einem Jahresumsatz von 270 Mio. DM. Außerdem bestanden weitere 38 Zweckgesellschaften, die u. a. Cash & Carry - Läger und Fleischereien betreiben. Der Cash & Carry - Sektor erzielte 1970 450 Mio. DM Umsatz.

Die Rewe-Gruppe[2] verfügte 1969 über 16 Verbrauchermärkte. Umsatzzahlen waren nicht zu erhalten. Die Deutsche Spar[3] verfügte 1970 über 12 Warenhäuser, die unter dem Namen P & Q (Preis und Qualität) betrieben werden. Sie erreichte einen Gesamtumsatz von 135 Mio. DM; rechnet man noch den Umsatz der Spar-Verbrauchermärkte hinzu, so ergibt sich ein Gesamtumsatz von 350 Mio. DM.

Die weitere Entwicklung der kooperationseigenen Großraumläden, Verbrauchermärkte und Einzelhandelsgeschäfte ist nur schwer vorherzusagen. Sicher ist nur, daß der Umsatzanteil der kooperationseigenen Geschäfte am Gesamtumsatz überproportional zunehmen wird. In dem Maße aber, in dem angestellte Geschäfts-

---

1 Vgl. Edeka-Handelsgruppe, Jahresbericht 1970, Hamburg, besonders S. 28.

2 Vgl. Rewe-Zentralorganisationen, Geschäftsbericht 1969, Köln, S. 13.

3 Vgl. Deutsche Spar-Zentrale, Bericht über das Geschäftsjahr 1970, Frankfurt/M., S. 15.

führer das "selbständige" Mitglied ersetzen, verwandelt sich die Kooperation in ein einheitlich geleitetes Unternehmen.

Diese Entwicklung in Richtung "qualitative Konzentration" würde dann nicht so eindeutig sein, wenn jedem Mitglied die Möglichkeit offen stände, Dienstleistungen nicht nur von der Kooperationsunternehmung, sondern auch von Drittunternehmungen (Steuerberatern, Unternehmensberatern, Finanzierungsgesellschaften usw.) beziehen zu können, und wenn zusätzlich kooperationseigene Einzelhandelsgeschäfte nach einer bestimmten Einführungszeit an die Mitglieder übertragen würden. Doch je enger sich im Zeitablauf die Geschäftsbeziehungen zwischen Mitglied und Kooperationsunternehmung gestalten, d.h. je mehr Funktion den Mitgliedern von der Leitung der Kooperationsunternehmung abgenommen wird, desto geringer werden für einzelne Mitglieder die Möglichkeiten aus der Kooperation auszubrechen und einen eigenen Weg zu gehen [1].

---

1 Vgl. BOETTCHER, Planung in Genossenschaften und Genossenschaftsverbänden, in: Planung im Genossenschaftswesen. Sonderheft der ZgGenW, Hrsg. Institu für Genossenschaftswesen der Universität Hamburg, Göttingen 1967, S. 43.

4. Änderung der Rechtsform

a) Die rechtliche Konstruktion der Genossenschaften

Die Rechte und Pflichten der Mitglieder einer Genossenschaft sind im Genossenschaftsgesetz (GenG) festgelegt. Die Gründung einer eingetragenen Genossenschaft ist im Verhältnis zur Gründung einer Kapitalgesellschaft relativ einfach: Mindestens sieben natürliche oder juristische Personen (§ 4 GenG), ein schriftliches Statut (§ 5 GenG), dessen Inhalt sich nach den Bestimmungen der §§ 6 bis 8 GenG zu richten hat, und die Übernahme eines in seiner Höhe nicht bestimmten Geschäftsanteils mit Nachschußpflicht (§§ 7, 119, 131 GenG) sind ausreichend, um in das Genossenschaftsregister eingetragen zu werden und dadurch Rechtfähigkeit zu erlangen (§ 13 GenG)[1].

Die nach § 1 GenG bestehende Verpflichtung der Genossenschaft, ihre Mitglieder zu fördern, verlangt von der Genossenschaft, einen erwirtschafteten Überschuß an die Mitglieder zu verteilen. Von einigen Autoren wird in der Förderungsverpflichtung der Hauptunterschied zwischen genossenschaftlichen und nichtgenossenschaftlichen Organisationen gesehen. Doch grundsätzlich muß jede Organisation, ob es sich um eine Gewerkschaft, eine Unternehmung, einen Verband, einen Verein oder eine Genossenschaft handelt,

---

1 Vgl. P. SCHROER, Rechtsformen der Zusammenarbeit landwirtschaftlicher sowie fischwirtschaftlicher Erzeuger untereinander und mit ihren Marktpartnern nach dem Marktstrukturgesetz, Diss. Münster 1971, S. 116.

auch ohne gesetzliche Fixierung ihre Mitglieder fördern, d. h. ihnen einen Nettovorteil garantieren, wenn sie nicht ihre Existenzberechtigung verlieren will.

Dem Schutz der Mitglieder (und der Gläubiger) einer Genossenschaft dienen verschiedene Institutionen:

1. Die Dreiteilung der Organisation in Vorstand (§§ 24 ff. GenG), Aufsichtsrat (§§ 36 ff. GenG) und Generalversammlung (§§ 43 ff. GenG).

2. Die Pflichtmitgliedschaft der Genossenschaft in einem Prüfungsverband (§§ 53 ff. GenG).

3. Das Prinzip "Ein Kopf - eine Stimme" (§ 43 Abs. 2 GenG) verhindert das Übergewicht eines wirtschaftlich starken Mitglieds.

4. Durch Bindung des Vorstandes an Beschlüsse der Generalversammlung (§ 27 Abs. 1 GenG) soll den Mitgliedern eine Möglichkeit der Kontrolle der Genossenschaftsleitung gegeben werden.

Im einzelnen erfüllen die Generalversammlung, der Aufsichtsrat und der Vorstand einer Genossenschaft folgende Funktionen:

Die Generalversammlung (GV) faßt alle Mitglieder einer Genossenschaft zusammen und muß mindestens einmal jährlich einberufen werden. Jedes Mitglied kann zu allen Tagesordnungspunkten Anträge stellen, seine Meinung äußern und sein Stimmrecht ausüben [1]. Das Stimmrecht ist unabhängig vom Maß der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistungen und von der Höhe der Kapitalbeteiligung. Neben der Zuständigkeit für Satzungsänderungen und der Auflösung der Genossenschaft obliegen der GV noch folgende Funktionen: Berufung und Abberufung von Mitgliedern des Vorstandes und des Aufsichtsrates, Feststellung des Jahresabschlusses und Verteilung von Gewinn und Verlust sowie Entlastung des Vorstandes und des Aufsichtsrates[2].

Bemerkenswert ist, daß formal die Mitliederdemokratie in einer Genossenschaft weiter entwickelt ist als in einer Aktiengesellschaft. Nach § 119 Abs. 2 AktG ist die Hauptversammlung völlig aus der Geschäftsführung einer Aktiengesellschaft ausgeschaltet. Die Hauptversammlung (HV) kann nur auf Verlangen des Vorstandes über Fragen der Geschäftsführung entscheiden. Indirekt ist ein Einfluß der HV auf die Geschäftsführung insofern gegeben, da der Vorstand alle fünf Jahre vom Aufsichtsrat gewählt werden muß, der wiederum von der HV gewählt wird.

---

1 Vgl. H. PAULICK, Das Recht der eingetragenen Genossenschaft (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Hrsg. H.-J. SERAPHIM, Band 9), Karlsruhe 1956. S. 190 f.

2 Vgl. R. SCHULTZ, Genossenschaftswesen, Berlin 1970, S. 48 f.

Im Gegensatz zum Aktiengesetz steht nach § 43 Abs. 1 GenG der GV einer Genossenschaft das Recht zu, Beschlüsse über Fragen der Geschäftsführung zu fällen. Der Eingriff darf sich nach Ansicht von Westermann[1] sogar auf Einzelanweisungen erstrecken. Dieses Recht der GV scheint aber häufig nur theoretischen Wert zu besitzen, da es einerseits einer schnellen Beschlußfassung bei Marktänderungen nicht dienlich ist und andererseits an der geringen fachlichen Kompetenz der Mitglieder scheitert.

Der Aufsichtsrat (AR) hat die Aufgabe, die Geschäftsführung der Genossenschaft zu überwachen. Er handelt im Auftrag und zum Schutz der Mitglieder. Das GenG überträgt dem AR folgende Rechte: Überwachung des Vorstandes, Einsichtnahme in die Geschäftsbücher, Prüfung des Jahresabschlusses, vorläufige Abberufung von Vorstandsmitgliedern und Einberufung der HV. Die Frage, ob der AR auch Geschäftsführungsaufgaben übernehmen kann, ist umstritten. Während nach dem Aktiengesetz (§ 111 Abs. 4) Funktionen der Geschäftsführung nicht auf den AR übertragen werden können, ist nach Ansicht von Paulick der AR einer Genossenschaft "ein dem Vorstand grundsätzlich gleichgestelltes Verwaltungsorgan, dem außer der Überwachung des Vorstandes (§ 38 Abs. 1 Satz 1 GenG) auch Aufgaben der Geschäftsführung übertragen werden können ..."[2]

---

1 Vgl. H. WESTERMANN, Die Rechtsform der Genossenschaft nach geltendem und zukünftigem Genossenschaftsrecht als Voraussetzung einer leistungsfähigen Warengenossenschaft, in: Deutscher Genossenschaftstag 1962, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Wiesbaden o. J. (1962), S. 26.

2 H.PAULICK, Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung, Tübingen 1954, S. 113.

Der Vorstand ist das eigentliche Leitungsorgan einer Genossenschaft. Wie schon ausgeführt, findet im Genossenschaftsrecht keine derart strenge Funktionstrennung statt wie im Aktienrecht. Theoretisch kann der Vorstand einer Genossenschaft gerade nur soviel selbständig entscheiden, wie die GV und über die Satzung der AR ihm durch Untätigkeit überlassen. Diese Besonderheit der Genossenschaft gegenüber der Aktiengesellschaft geht auf den starken Einfluß von Hermann Schulze-Delitzsch zurück. Nach seinen Vorstellungen sollte eine Genossenschaft rechtlich so aufgebaut sein, daß möglichst viel Raum für demokratische Entscheidungen bleibt.

Im Laufe der Entwicklung hat sich jedoch durch die "Macht des Faktischen" die genossenschaftliche Selbstverwaltung wesentlich gewandelt. Besonders in den Großgenossenschaften des Lebensmittelhandels weicht die tatsächliche Machtstellung des Vorstandes erheblich von den Idealvorstellungen des Genossenschaftsgesetzes und ihrer Initiatoren ab. Die Vormacht der GV wurde reduziert zugunsten der Leitungsorgane. Die Autonomie des Managements der Lokal- und Zentralgenossenschaften mit seinem Vorsprung an Wissen, Schulung und Informationen wurde ständig größer.

In welchem Ausmaß sich die genossenschaftliche Selbstverwaltung gewandelt hat, zeigen jüngste Meldungen[1]. Danach plant z. B. die Edeka-Zentrale für

1 Vgl. FAZ, Nr. 291 vom 16.12.1971, S. 14; vgl. Handelsblatt, Nr. 241 vom 16.12.1971, S. 8.

1972 eine Umwandlung der Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft. Soweit bisher bekannt geworden ist, soll das Grundkapital 30 Millionen DM betragen. Übernommen wird das Grundkapital im wesentlichen von der Zentralgenossenschaft, die nach eigenen Angaben über "nicht unerhebliche" Rücklagen verfügt, und von den Edeka-Lokalgenossenschaften. Das neugegründete Unternehmen firmiert dann unter "Edeka-Großhandelsbetrieb". Das Grundkapital soll später sukzessiv durch genehmigtes Kapital über die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien erweitert werden. Nach den Vorstellungen der Edeka-Zentrale sollen die stimmrechtslosen Vorzugsaktien nicht nur von den Lokalgenossenschaften, sondern auch von den Edeka-Einzelhandelskaufleuten bezogen werden können. Sie sollen aber den Betrag von 15 Millionen DM nicht überschreiten. Die Frage ist nun, welche Motive sind für Edeka (und später wahrscheinlich auch für Rewe und andere Genossenschaften) maßgebend, ihre Gesellschaftsform zu ändern. Der übergeordnete Sinn dieser Maßnahme ist vermutlich, eine einheitliche Leitung der Kooperation durch Reduzierung der Zahl der Entscheidungsträger zu schaffen und dadurch die Organisation zu straffen und zentral zu lenken.

Dieses soll dadurch erreicht werden, daß regionale Handelsgesellschaften in der Rechtsform der GmbH gegründet werden, wobei die Geschäftsanteile zu jeweils 50% von der Lokalgenossenschaft und der Edeka-Zentrale übernommen werden. Auf diese neugegründete Gesellschaft übeträgt die Lokalgenossenschaft ihr Warengeschäft und ihre Produktionsbetriebe (soweit vorhanden). Als Gegenleistung bekommt sie einen Pachtzins. Sie behält

einige Dienstleistungsfunktionen und die Verwaltung des Immobilienbesitzes.

Mit dieser Konstruktion wird einmal die Finanzierungsbasis der regionalen Handelsgesellschaft erweitert, da freies Kapital von Mitgliedern und Nichtmitgliedern, das diese in Form einer stillen Beteiligung einbringen können, angemessen verzinst werden kann. Zum anderen ergibt sich eine Verstärkung der Machtposition der Edeka-Zentrale, da sie entsprechend dem Beteiligungsverhältnis Einfluß auf die personelle Besetzung der Geschäftsleitung der regionalen Handelsgesellschaft nehmen kann.

Für die Umwandlung der Zentralgenossenschaft in eine Aktiengesellschaft und für die Neuorganisation von Edeka scheinen zudem folgende Überlegungen eine wichtige Rolle gespielt zu haben [1]:

1. Das Prinzip der "offenen Mitgliedschaft" einer eGmbH bedeutet eine variable Kapitalgrundlage. In einer AG dagegen ist die Kapitalgrundlage konstant oder zumindest doch konstanter als in einer eGmbH.

2. Die AG ist in der Regel kreditwürdiger als die eGmbH.

3. Innerhalb einer AG wird die Einflußnahme der Gesellschafter auf die Unternehmensführung von den Kapitalanteilen bestimmt. Das genossenschaftliche "Ein Mann - eine Stimme" - Prinzip hingegen verhindert eine kapitalgerechte Differenzierung der Willensbildung und -ausübung.

---

1 Vgl. insbesondere P. SCHNEIDER, Die GmbH & Co. KG im landwirtschaftlichen Genossenschaftsbereich - Überlegungen und Konstruktionen -, in: ZgGenW, Band 19 (1969), S. 69 f.

4. Eine AG kann sich in der Regel besser an Marktveränderungen anpassen als eine eGmbH, weil für eine Genossenschaft die Bestellung eines Prokuristen nicht möglich ist, Geschäftsanteile nicht übertragen werden können, der Grundsatz der Gesamtvertretung des Vorstandes besteht und schließlich die GV eine flexible Unternehmensführung verhindern kann.

Durch die Umwandlung der genossenschaftlichen Rechtsform in eine aktienrechtliche Form ist es insgesamt gesehen für eine Kooperationsführung leichter geworden, die Kooperation wie ein einheitliches Unternehmen zu führen. Die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der unteren Ebenen kann weitgehend beseitigt werden, d. h. der Prozeß der qualitativen Konzentration hat nahezu sein Ende erreicht. Er kann als abgeschlossen betrachtet werden, wenn das einzelne Mitglied der Kooperation sein Unternehmen an die Kooperationsunternehmung verkauft und als Gegenleistung Aktien erhält.

Nach Aussagen von Diederichs, dem Verbandsdirektor des Edeka-Verbandes, wird noch überlegt, ob zusätzlich zur geplanten Umwandlung neue Vertragssysteme, etwa nach dem Muster des Franchise-Systems eingeführt werden sollen, in denen der Einzelhändler wie ein Filialunternehmer behandelt wird[1]. Diederichs steht einer

---

1 Vgl. Die nächste Stufe der Kooperation: Engere Bindung, straffere Führung. Genossenschaften und Ketten formieren sich neu. Ein Bericht von einer Tagung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, in: Handelsblatt Nr. 243 vom 20.12.1971, S. 9.

Zwangsfilialisierung der Mitglieder zwar ablehnend gegenüber, hält eine Straffung der organisatorischen Bindungen aber für unbedingt notwendig. Eine straff organisierte Kooperation hat bedeutend größere Möglichkeiten, bundesweit zu werben, neue Eigenmarken zu schaffen, ein nationales Image aufzubauen sowie über eigene Läden, Supermärkte und Verbraucherzentren den Lebensmittelverkauf zu intensivieren und das Nichtlebensmittel-Angebot auszuweiten[1]. In diesem Fall läßt sich die qualitative Konzentration nicht mehr von der quantitativen unterscheiden.

b) Die rechtliche Konstruktion der freiwilligen Ketten

Die rechtliche Grundlage der freiwilligen Ketten ist wesentlich anders als die der Genossenschaften. In der Regel kommt die Initiative zur Gründung einer freiwilligen Kette vom Großhändler. Ein oder mehrere Großhändler und deren Kunden, die Einzelhändler, schließen sich zusammen, um bestimmte einzelbetriebliche Funktionen gemeinschaftlich zu erfüllen. Diese Zusammenarbeit erfolgt meistens in dem gesetzlichen Rahmen des eingetragenen Vereins (e. V.) oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Die Rechtsform des e. V.'s ist deshalb häufig anzutreffen, weil zur Gründung nur ein geringer Aufwand erforderlich ist und die Regelung der §§ 24 bis 53 BGB den Gründern

1 Vgl. Die nächste Stufe der Kooperation ..., Handelsblatt Nr. 243 vom 20.12.1971, S. 9.

weitaus mehr Gestaltungsfreiheit läßt (vgl. insbesondere § 40 BGB) als das Aktiengesetz, das Genossenschaftsgesetz und auch das GmbH-Gesetz[1]. Ein Grundkapital oder die Übernahme einer persönlichen Haftung sind zur Vereinsgründung nicht erforderlich.

Von den sieben großen freiwilligen Ketten, die in der Arbeitsgemeinschaft freiwilliger Gruppen des Lebensmittelhandels zusammengeschlossen sind, haben vier die Rechtsform der GmbH und drei die des e. V.'s gewählt. Die rechtliche Konstruktion der einzelnen Ketten ist zum Teil so kompliziert, daß sie von einem Außenstehenden nicht durchschaut werden kann. Häufig bestehen zwischen den Groß- und Einzelhändlern noch zusätzliche einzelvertragliche Abmachungen, die nicht veröffentlicht werden. Hinzu kommt, daß einzelne Ketten über eigene Beratungs-, Werbe-, Ladenbau- und Produktionsunternehmen verfügen, die rechtlich selbständig sind und deren Kettenzugehörigkeit selbst für Kettenmitglieder nicht erkennbar ist.

Schierholt[2] kommt in einer Untersuchung über die freiwilligen Ketten zu dem Ergebnis, daß sich im rechtlichen Aufbau der Ketten zwar einige einheitliche Gestaltungsprinzipien durchgesetzt haben, daß aber die Intensität der Bindung der Mitglieder an die Ketten sehr unterschiedlich ist. Formal gesehen, ist der rechtliche Aufbau der freiwilligen Ketten

---

1 Vgl. P. SCHROER, Rechtsformen ..., aaO, S. 93.

2 Vgl. H. SCHIERHOLT, Freiwillige Filialbetriebe. Rechtliche und wirtschaftliche Bindungen in freiwilligen Zusammenschlüssen zwischen selbständigen Groß- und Einzelhändlern, Köln 1963, S. 71.

wenig geeignet, eine enge Beziehung zwischen den Mitgliedern (Einzel- und Großhändler) entstehen zu lassen: Der Ein- und Austritt erfolgt freiwillig und ein Warenbezugszwang oder Ausschließlichkeitsklauseln bestehen nicht.

Doch wie bei den Einkaufsgenossenschaften besteht auch bei den freiwilligen Ketten eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem rechtlichen Aufbau und der praktischen Verwirklichung. Bei den von Groß- und Einzelhändlern einer Kette gebildeten Gemeinschaftsorganen handelt es sich häufig "um Institutionen mit beschränkter Entscheidungsbefugnis, die ihren Mitgliedern, vor allem soweit sie Einzelhändler sind, kaum mehr als das Gefühl vermitteln, die Möglichkeit der Mitbestimmung zu besitzen"[1].

Diese Feststellung Nesters wird bestätigt von der Forderung der Spar-Zentrale an die Mitglieder, die "Grundprinzipien"[2] der Deutschen Spar anzuerkennen. Danach ist jeder Spar-Angehörige verpflichtet, "gemäß diesen Grundprinzipien zu handeln und ihre Grundsätze zum Fundament seiner eigenen Arbeit zu machen. Grobe Verstöße gegen diese Grundprinzipien schließen sowohl für den Groß- als auch für den Einzelhandelskaufmann eine weitere Tätigkeit innerhalb der SPAR aus"[1]. Für die Formulierung der Grundprinzipien und Bestimmung der groben Verstöße besteht naturgemäß ein weiter Definitionsspielraum. Diesen Spielraum auszufüllen, liegt allein im Ermessen der Spar-Zentrale.

---

1 P. NESTER, Nachfragemacht und Kartellgesetz. Untersuchung am Beispiel der freiwilligen Ketten des Lebensmittelhandels in der Bundesrepublik Deutschland, FIW.-Schriftenreihe, Heft 25, Köln, Berlin, Bonn, München 1965, S. 55.

2 Deutsche Spar-Zentrale, Bericht über das Geschäftsjahr 1969, Frankfurt o. J. (1970), S. 20.

Ebenso wie bei Edeka wird auch bei Spar eine Umwandlung der rechtlichen Organisationsform angestrebt. L. Loch, der Vorsitzende der Spar-Handelsvereinigung Nordbayern, plädiert für eine Umwandlung der Gruppen in Kapitalgesellschaften, an denen der Groß- und der Einzelhandel je zur Hälfte paritätisch beteiligt sind[1]. Damit würde aus dem Nebeneinander vieler Unternehmen innerhalb der Kooperation ein einheitlich geführtes Unternehmen werden. Gleichzeitig werden wie bei Edeka neue Vertragssysteme ausgearbeitet, in denen der Einzelhändler wie ein Filialhändler operiert. Erklärtes Ziel der Gruppe ist nach Loch, eine einheitliche Willensbildung in der Kooperation herbeizuführen. Dazu dienen insbesondere einheitliche Formulare, einheitliche Werbung, einheitliche Läden und ein einheitliches Merchandising-Paket[1].

---

1 Vgl. Die nächste Stufe der Kooperation ..., Handelsblatt Nr. 243 vom 20.12.1971, S. 9.

5. Reservebildung bei der Kooperationsunternehmung

Der Gewinn, den eine Kooperationsunternehmung in einem bestimmten Zeitraum erzielt, kann auf zweierlei Art verwendet werden: einmal kann er in Form von Warenrückvergütungen, Skonti und sonstigen geldähnlichen Leistungen an die Mitglieder ausgeschüttet werden, zum anderen kann er von der Geschäftsführung der Kooperationsunternehmung zurückgehalten werden und der Selbstfinanzierung und der Reservebildung dienen. Dient er der Reservebildung, so kann der nichtausgeschüttete Gewinn einmal in die gesetzlichen und freiwilligen Rücklagen und zum anderen in die Rückstellungen für Pensionen, Wertberichtigungen, möglichen Steuernachzahlungen u. a. gehen.

Die Geschäftsführung einer Kooperationsunternehmung hat nun zahlreiche Möglichkeiten, auf die Bildung (und spätere Verwendung) sowohl der "offenen", in der Bilanz ausgewiesenen Reserven, als auch der "stillen" bzw. "versteckten" Reserven Einfluß zu nehmen. Stille Reserven lassen sich aus einer Bilanz nicht herauslesen. Sie sind die Differenz zwischen dem Zeitwert und dem Buchwert von Grundstücken, Gebäuden, Maschinen und sonstigen Anlage. Sie entstehen durch Unterbewertung der Positionen auf der Aktivseite und Überbewertung der Positionen auf der Passivseite einer Bilanz. Stille Reserven entstehen zudem auch dadurch, daß die kooperationsinterne Effizienz von der Kooperationsgeschäftsführung nicht optimal ausgenutzt wird, indem

ein organisatorischer Puffer ("organizational slack"[1]) in Form von unausgenutzten Produktionsmöglichkeiten gebildet wird.

In dieser Arbeit soll nun alles das als Reserve einer Kooperationsunternehmung angesehen werden, was eine Kooperation im Zeitablauf an Substanz (Vermögen oder Wert der Kooperation) gebildet hat und auf das ein einzelnes Mitglied bei seinem Austritt aus der Kooperation nach den gesetzlichen Vorschriften keinen Anspruch erheben kann[2]. Das sind die stillen und die offenen Reserven einer Kooperation.

Da die stillen Reserven einer Kooperation nicht zu quantifizieren sind, muß sich die folgende Analyse auf die Auswertung der offenen Reserven beschränken. Durch den Vergleich der Höhe der gesetzlichen und freiwilligen Rücklagen einer Kooperationsunternehmung mit der Höhe der Geschäftsguthaben der Kooperationsmitglieder erhält man einen Maßstab, der angibt, um welches Vielfache die Geschäftsguthaben der Mitglieder von den angesammelten gesetzlichen und freiwilligen Rücklagen der Kooperationsunternehmung übertroffen werden. Ein Verhältnis von 1:5 beispielsweise bedeutet, daß die Reserve gleich dem Fünffachen aller Mitgliedergutheben ist. Selbst bei einem Austritt aller Mitglieder aus der Kooperation würden die Forderungen der Mitglieder an die Kooperationsunternehmung nur ein

---

1 Siehe dazu R. M. CYERT und J. G. MARCH, A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs (N.J.) 1963, S. 21 ff., Vgl. auch A. O. HIRSCHMANN, Exit, Voice, and Loyality, Responses to Decline in Firms, Organizations, and States, Cambridge (Mass.) 1970, S. 10 ff.

2 Nach § 73 Abs. 2 des Genossenschaftgesetzes ist eine Substanzbeteiligung der ausscheidenden Mitglieder an der Kooperationsunternehmung praktisch ausgeschlossen. Die Vermutung liegt nahe, daß die Verhältnisse bei den freiwilligen Ketten ähnlich liegen wie bei den Genossenschaften.

Fünftel der Reserven betragen, wobei die stillen Reserven noch unberücksichtigt geblieben sind.

Um eine Vorstellung zu erhalten, wie sich das Verhältnis Mitgliederguthaben zu Reserve entwickelt hat, soll dies am Bespiel der Rewe-Großhandel eGmbH in Dortmund (Tabelle 6), der Rewe-Zentrale der Lebensmittel-Großhandels eGmbH in Köln (Tabelle 7) und der Rewe-Gruppe insgesamt (s. Seite 108 und 109) untersucht werden.

Tabelle 6: Reservebildung bei der Rewe-Großhandel eGmbH in Dortmund (1962 - 1970)

Jahr	Guthaben der verbleibenden Mitglieder (in tausend DM)	Reserven (gesetzliche und freiwillige) (in tausend DM)	Verhältnis Guthaben zu Reserve[a]
1962	475	2.300	1 : 4,8
1963	486	2.667	1 : 5,5
1964	471	3.154	1 : 6,7
1965	472	3.437	1 : 7,3
1966	465	3.624	1 : 7,8
1967	466	4.057	1 : 8,7
1968	496	4.180	1 : 8,4
1969	487	6.861	1 : 14,1
1970	479	8.369	1 : 17,4

Quelle: Diverse Jahrgänge der Geschäftsberichte der Rewe-Großhandel eGmbH.

a) eigene Berechnungen.

Tabelle 7: Reservebildung bei der Rewe-Zentrale der Lebensmittel-Großhandels eGmbH in Köln (1955 - 1970)

Jahr	Geschäftsguthaben verbleibender Mitglieder (der Lokalgenossenschaft) in Mio. DM	Reserven (gesetzliche und freiwillige) in Mio. DM	Verhältnis Guthaben zu Reserve[a]
1955	1,223	2,298	1 : 1,9
1958	1,453	5,665	1 : 3,9
1961	1,424	13,227	1 : 9,3
1964	1,405	20,916	1 : 14,9
1966	1,447	23,815	1 : 16,5
1968	1,373	31,256	1 : 22,7
1969	1,283	31,700	1 : 24,7
1970	1,268	32,973	1 : 26,0

Quelle: Rewe-Zentralorganisationsberichte aus verschiedenen Jahren.

a) eigene Berechnungen.

Als Ergebnis ist festzuhalten, daß das Eigenkapital der Rewe-Lokalgenossenschaft Dortmund und der Rewe-Zentralgenossenschaft, bestehend aus dem Geschäftsguthaben der verbleibenden Mitglieder und den Reserven, eine Umschichtung erfahren hat. Während der Geschäftsguthabenanteil der Mitglieder relativ konstant geblieben ist, hat sich der Reserveanteil erheblich vergrößert, bei der Rewe-Genossenschaft in Dortmund innerhalb von 8 Jahren (1962 - 1970) um mehr als das Dreifache, bei der Rewe-Zentrale innerhalb von 9 Jahren (1961 - 1970) um etwas weniger als das Dreifache.

Für alle der Rewe-Organisation angeschlossenen regionalen Großhandelsbetriebe zusammen ergibt sich ein ähnliches Bild. In dem Zeitraum von 1958 bis 1969 ist der Geschäftsguthabenanteil der Mitglieder, hier gemessen an der Bilanzsumme, von 15,7% auf 5% gesunken, während sich der Reserveanteil von 10,3% auf 11,9% erhöht hat[1]. Die Untersuchung von weiteren Kooperationen würde keine grundsätzlich neuen Erkenntnisse bringen, sondern wahrscheinlich die hier beobachtete Entwicklung bestätigen.

Die in der Bilanz ausgewiesenen Reserven geben - wie oben angedeutet - kein vollständiges Bild über die tatsächliche Höhe der Reserven, die der Geschäftsführung der Kooperationen zur Verfügung stehen. Die

---

1 Siehe Rewe-Echo, Köln 1971, Heft 14, S. 31.

stillen oder versteckten Reserven, die nicht in der Bilanz zu finden sind und die durch Unterbewertung von Grundstücken und Anlagevermögen usw. entstehen, können von einem Außenstehenden aber nicht einmal annähernd geschätzt werden. Eine Zahlenangabe ist deshalb nicht möglich.

Die Entstehung und das Wachsen der Reserve ermöglicht nun einer Kooperationsgeschäftsführung, Macht auszuüben. Ausweitung der Macht aber bedeutet größere Einflußmöglichkeiten auf die Mitglieder. Je mehr Kapital von der Kooperationsunternehmung angesammelt wird, um so stärker wird die Position der Kooperationsgeschäftsführung. Nur wenn es den Mitgliedern gelingt, nahezu im gleichen Maße zu wachsen wie die Kooperationsunsternehmung, dann könnte eine Möglichkeit des Machtausgleichs bestehen. Wenn es der Kooperationsgeschäftsführung gelingt, einen großen Anteil des Gewinns zurückzuhalten und nicht an die Mitglieder auszuschütten, und wenn demzufolge die Kooperationsunternehmung eine größere Wachstumsrate aufweist als der Durchschnitt der Mitglieder, dann hat die Kooperationsgeschäftsführung erheblich größere Möglichkeiten, die Entwicklung der Kooperation zu steuern als die Mitglieder. Die später noch ausführlicher begründete These lautet also: Je höher die Reservebildung der Kooperation, um so unabhängiger ist die Kooperationsgeschäftsführung von den Maßnahmen und Entscheidungen der Mitglieder. Aus diesem Grund ist die Höhe der Reserve in Form von investiertem und disponiblem Kapital ein guter Indikator für das Vorhandensein der qualitativen Konzentration in einer Kooperation.

Um die Reserve zu erhöhen, wird eine kooperationsgeschäftsführung in der Regel also bestrebt sein, einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften und einen möglichst hohen Anteil des Gewinns nicht an die Mitglieder auszuschütten. Diederichs sieht deshalb das entscheidende Steuerungsproblem der Kooperation auch darin, "daß die Geschäftsführung mit Unterstützung der übrigen Mitglieder des Vorstandes und ebenso des Aufsichtsrates erreichen muß, die betriebsnotwendige Eigenkapitalausstattung, also die Rücklagenbildung, gegenüber einer warenrückvergütungsfreudigen Generalversammlung durchzusetzen"[1]. Was aber als "betriebsnotwendige" Eigenkapitalausstattung anzusehen ist, das entscheidet in der Regel die Geschäftsführung der Kooperation, da sie allein über ausreichende Informationen verfügt.

6. Zusammenfassung und Schlußfolgerung

Die obige Situationsanalyse der Kooperationen der Lebensmittelhändler steht im Gegensatz zu den Modellannahmen der traditionellen Kooperationstheorie, die im wesentlichen bisher nur Genossenschaftstheorie gewesen ist. Die Vertreter der traditionellen Theorie gingen von der Annahme einer "idealtypischen"[2] Genossenschaft aus. Nach ihrer Auffassung ist die Geschäftspolitik der Kooperationsunternehmung durch Gruppenentscheidungen der Mitglieder so festgelegt,

---

1 E. H. DIEDERICHS, Langfristige Planung ..., aaO, S. 100 f.

2 Siehe dazu die Untersuchung von U. PREUSS, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften. Zur Geschäftspolitik des konsumgenossenschaftlichen Managements (Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster) Karlsruhe 1969, S. 19 ff.

daß ein eigenständiger Handlungsspielraum für das Management der Kooperation nicht mehr besteht[1]. Entsprechend der gesetzlichen Vorschrift hat die genossenschaftliche Kooperationsunternehmung nur die Aufgabe, "so zu handeln, wie es auf die Dauer am besten zum Nutzen aller Genossenschafter und ihrer Wirtschaften ge-reicht"[2].

Die rechtliche Konstruktion, daß der Kunde der Kooperationsunternehmung zugleich der Träger der Kooperationsunternehmung ist, sollte gewährleisten, daß das Mitglied eine ausreichende Kontrolle über die Kooperationsgeschäftsführung ausüben kann. Letztlich sollte das Ausmaß des Verzichts auf eigene Geschäftspolitik von den Mitgliedern dadurch selbst bestimmt werden, daß sie in den Verwaltungsorganen Sitz und Stimme haben und über die Generalversammlung der Kooperationsgeschäftsführung Anweisungen geben können.

War anfangs der Dispositionsspielraum der Geschäftsführung der Kooperation tatsächlich nur auf die von den Mitgliedern übertragenen Funktionsbereiche beschränkt, so ist die Geschäftsführung heute ihrerseits in der Lage, durch weitgehend autonome Zielsetzungen die betrieblichen Zielvorstellungen und Aktionen der Mitglieder zu beeinflussen und festzulegen[3]. Dieser Wandel im Willensbildungsprozeß der Kooperation wird nach Ansicht von Nieschlag an zwei Tatbeständen be-

---

1 Vgl. U. PREUSS, Mitgliederinteressen ... aaO, S. 29.

2 R. HENZLER, Genossenschaftswesen, 2. Aufl., Wiesbaden 1953, S. 28.

3 Vgl. E.-B. BLÜMLE, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, in: ZgGenW, Band 14 (1964), S. 457 f.

sonders deutlich: Einmal kontrollieren die Mitglieder nicht mehr die Geschäftsführung der Kooperationen, sondern die Geschäftsführung kontrolliert die Mitglieder, und zum anderen ist aus der ursprünglich gleichberechtigten Leistungsgemeinschaft ein "eigenständiges" Gebilde geworden, in dem der Einfluß der Kooperationsgeschäftsführung ständig steigt[1]. Diese Tendenz innerhalb der Kooperation, die Zahl der Entscheidungsträger zu verringern und zu einem einheitlich geleiteten Unternehmen zu kommen, wird hier als Prozeß der qualitativen Konzentration in der Kooperation bezeichnet. Alle fünf hier untersuchten Indikatoren (Selektionsmaßnahme, Einkaufskonzentration, Dienstleistungen, Rechtsstruktur und Reservebildung) zeigen für Edeka, Rewe und Spar einen Prozeß der Zentralisation, vertikalen Integration oder qualitativen Konzentration an, der in nicht all zu weiter Ferne von einer quantitativen Konzentration ist. Durch die Reduktion der Zahl der Entscheidungsträger auf den unteren Stufen (Einzelhandelsebene) und die systematische Verlagerung der Entscheidungen auf die Geschäftsführung der einzelnen Kooperationen wird die Selbständigkeit der Mitglieder weitgehend ausgeschlossen[2].

---

1 Vgl. R. NIESCHLAG, Binnenhandel ..., aaO, S. 437 f., vgl. auch H. KLEINEN, Die Expansion ..., aaO, S. 117.

2 Vgl. S. L. GABRIEL, Genossenschaften ..., aaO, S. 491.

IV. Erklärung der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation

In diesem Teil der Untersuchung soll der Versuch unternommen werden, den Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation mit Hilfe der positiven ökonomischen Theorie zu erklären. Im Gegensatz zur normativen, die versucht zu lehren, was sein soll[1], will die positive ökonomische Theorie erklären, was ist, und vorhersagen, was sein wird[2]. "Mit einer Erklärung ist eine Klasse von Sätzen gemeint, von denen einer den Sachverhalt beschreibt, der erklärt werden soll (das explicandum), während die anderen, die erklärenden Aussagen, die 'Erklärung' im engeren Sinn des Wortes bilden (das explicans des explicandum)"[3]. Nachdem im vorangegangenen Teil der Sachverhalt beschrieben worden ist, der besagt, daß sich in den untersuchten Kooperationen der Lebensmittelhändler ein Prozeß der qualitativen Konzentration entwickelt hat, soll nun geklärt werden, auf welche Faktoren sich dieser Prozeß zurückführen läßt. Es wird also nach den mutmaßlichen Ursachen der qualitativen Konzentration gefragt.

---

1 Vgl. H. GIERSCH, Allgemeine Wirtschaftspolitik, 1 Band: Grundlagen, Wiesbaden 1961, S. 26.

2 Vgl. W. SOMBART, Die drei Nationalökonomien, München, Leipzig 1929/30, S. 21.

3 K. R. POPPER, Die Zielsetzung der Erfahrungswissenschaft, in: Theorie und Realität - Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Hrsg. H. ALBERT, Tübingen 1964, S. 73.

Um Erklärungen für den Prozeß der qualitativen Konzentration in den hier untersuchten Kooperationen zu finden, scheint es notwendig zu sein, die Funktion der Geschäftsführung einer Kooperation und ihre Stellung innerhalb der Kooperation zu analysieren. Wenn man dabei zu realistischen Aussagen gelangen will, so ist erforderlich, die Umwelt- und Organisationsbedingungen zu berücksichtigen, die die Stellung der Geschäftsführung innerhalb der Kooperation beeinflussen. Diese Bedingungen, die das Verhalten der Kooperationsgeschäftsführung zur Zeit prägen und den Prozeß der qualitativen Konzentration fördern, sind nach Meinung des Verfassers:

1. Die Intensität des Wettbewerbs,
2. Die Größe der Kooperation,
3. Die Existenz von organisatorischer Übermacht.

Das Problem der unterschiedlichen Zusammensetzung einer Kooperation (verschieden große und dadurch verschieden "mächtige" Mitglieder) und die deshalb mögliche Tendenz der "Ausbeutung" der Großen durch die Kleinen innerhalb einer Kooperation[1] wird hier ausgeklammert, da angenommen wird, daß die Mitglieder im Verhältnis zueinander alle nahezu gleich groß sind. Für die Kooperationen der Lebensmittelhändler entspricht diese Annahme auch weitgehend der Wirklichkeit. Dennoch ist es durchaus möglich, daß eine unterschiedliche Zusammensetzung der Kooperation den Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation verlangsamen oder beschleunigen kann.

---

1 Siehe zur "Ausbeutung" der Großen durch die Kleinen M. OLSON, Jr., Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen 1968.

1. Die Intensität des Wettbewerbs

Die Intensität des Wettbewerbs hängt u. a. davon ab, in welcher Entwicklungsphase sich der Markt befindet, in dem eine Kooperation tätig ist, und welches Unternehmerverhalten vorherrschend ist. Befindet sich ein Markt z. B. in der Experimentier- oder in der Expansionsphase, so ist die Wettbewerbsintensität in der Regel relativ gering. Erst wenn ein Markt stagniert oder sich zurückbildet, treten starke Konflikte auf. Jeder Marktteilnehmer wird versuchen, seinen Marktanteil möglichst lange zu halten, d. h. der Wettbewerb wird intensiver, es sei denn, das Solidaritätsdenken in dem Markt ist stärker als das Konkurrenzdenken (wie es z. B. in der Landwirtschaft, in einzelnen Bereichen des Bergbaus und des Einzelhandels zu finden ist). Versuchen in einem derartigen Markt einzelne Unternehmen durch eine bessere Organisation oder durch Anwendung von Erneuerungen, ihren Marktanteil auf Kosten der anderen Unternehmen zu vergrößern, so wird es zu Gegenaktionen der "Bedrängten" kommen: Der ursprünglich geringe Wettbewerb kann äußerst intensiv werden. Um ihre Position zu halten und zu verteidigen, imitieren die bedrängten Unternehmer die Methoden der aktiven Unternehmer.

a) Die Entwicklungsphase des Lebensmittelmarktes

Der Markt für Lebensmittel in der Bundesrepublik ist dadurch gekennzeichnet, daß die Zuwachsrate der Lebensmittelnachfrage etwa seit 1952 unter der Zuwachsrate des Volkseinkommens liegt (Engel'sches Gesetz). Das heißt, die Einkommenselastizität für Lebensmittel ist kleiner als 1. Übernimmt man das Einteilungsschema des Marktes von Heuss, nach dem sich der Markt für ein bestimmtes Produkt in der Experimentierphase, Expansionsphase, Ausreifungsphase und in der Stagnations- oder Rückbildungsphase befinden kann[1], so befindet sich der Lebensmittelmarkt in der Stagnationsphase: Das verfügbare Einkommen der Haushalte steigt; ebenso steigt, absolut gesehen, die Nachfrage nach Lebensmitteln, doch gleichzeitig nimmt die relative Bedeutung der Lebensmittel am Haushaltsbudget ab.

Um die Art der Einkommensverwendung zu ermitteln, hat das Statistische Bundesamt bestimmte Haushalte ausgewählt und diese in drei Grundtypen eingeteilt, und zwar:

Typ I: 2-Personen-Haushalt mit niedrigem Einkommen.
Typ II: 4-Personen-Haushalt mit mittlerem Einkommen.
Typ III: 4-Personen-Haushalt von Beamten und Angestellten mit höherem Einkommen.

---

1 Vgl. E. HEUSS, Allgemeine Markttheorie, Tübingen, Zürich 1965, S. 16 f.

Davon ausgehend, daß der 4-Personen-Haushalt mit mittlerem Einkommen (Typ II) weitgehend repräsentativ für die Haushalte ist, zeigt sich, daß dieser Haushaltstyp 1950/51 45,8% seiner Ausgaben für Nahrungs- und Genußmittel verwendet hat[1]. 1970 betrug der Anteil der Haushaltsausgaben an Nahrungs- und Genußmittel nur noch 35,3%[2].

In dieser stagnierenden Phase des Marktes ist die Ausschaltungsgefahr für kleine und mittlere Marktteilnehmer besonders groß. Um nicht von den Großunternehmungen, den Warenhäusern, Filialunternehmen und Konsumgenossenschaften aus dem Markt gedrängt zu werden, schlossen sich die Lebensmittelhändler in Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten zusammen.

Doch solange sich die Zusammenarbeit der Einzelhändler auf das bloße Sammeln von Bestellungen beschränkte, waren nur Mengenrabatte von den Produzenten zu erhalten, die im äußersten Fall den Kostenersparnissen entsprachen, die die Produzenten durch "large scale economies" erzielten[3].

Viel größere Verhandlungsmöglichkeiten erhält ein Abnehmer aber dann, wenn er als Optionsfixierer auftreten kann. In diesem Fall kann der Abnehmer den Hersteller vor die Alternative stellen, den Auftrag

---

1 Siehe Statistisches Jahrbuch 1953, S. 537.

2 Siehe Statistisches Jahrbuch 1971, S. 479.

3 Vgl. S. L. GABRIEL, Genossenschaften ..., aaO, S. 490.

zu einem bestimmten (vom Abnehmer genannten) Preis anzunehmen oder auf den Auftrag zu verzichten. Diese Position setzt allerdings voraus, daß der Abnehmer ebenfalls in der Lage ist, auf ein bestimmtes Produkt zu verzichten. Ob dieses möglich ist, hängt wiederum davon ab, wie weit es gelingt, alle Mitglieder einer Kooperation von der Notwendigkeit zu überzeugen, daß der Verzicht auf Abnahme eines bestimmten Gutes im gemeinsamen Interesse ist.

Der Unterschied einer Kooperation gegenüber einem einheitlich geführten Unternehmen besteht nun gerade darin, daß die Kooperationsgeschäftsleitung dort ihre Mitglieder überzeugen muß, wo die Leitung eines Filialunternehmens oder eines Warenhauskonzerns anordnen kann. Es wird daher das vorherrschende Bestreben der Kooperationsgeschäftsführung sein, diese "Schwäche" der Kooperation gegenüber einem Unternehmen aufzuheben. Zusammenfassend läßt sich folgende These aufstellen:

These 1: Ein stagnierender Markt mit unterschiedlich großen Marktteilnehmern zwingt die kleinen Marktteilnehmer zu kooperieren.

b) Die Wettbewerber auf dem Lebensmittelmarkt

In keinem anderen Handelsbereich herrschte in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten ein derart intensiver Wettbewerb wie im Handel mit Lebensmitteln. Dieser intensive Wettbewerb hat die Marktanteile der einzelnen Betriebsformen beträchtlich verschoben und damit die Struktur der Lebensmittelbranche entscheidend verändert. Nach einer Untersuchung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung werden sich in den nächsten Jahren zwischen den verschiedenen Betriebsformen folgende Entwicklungen vollziehen:

Tabelle 8: Struktur des Einzelhandelsumsatzes nach Betriebsformen in v. H. (in den Jahren 1962, 1968 und 1975)

Betriebsform	1962	1968	1975
Versandunternehmen	4,2	4,8	4,3
Nichtorganisierter Einzelhandel	41,3	31,0	24,5
Mitglieder freiwilliger Ketten	14,6	16,2	14,5
Mitglieder von Einkaufsgenossenschaften	17,8	18,5	17,5
Konsumgenossenschaften	3,3	3,0	3,2
Filialunternehmen	10,4	12,5	14,5
Verbrauchermärkte	-	3,5	10,0
Warenhausunternehmen	8,4	10,5	11,5

Quelle: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, wiedergegeben bei E. BATZER u. a., Marktstrukturen ..., aaO, S. 69.

Die Entwicklung der Marktanteile zeigt, daß die Warenhausunternehmungen, die Verbrauchermärkte und Filialunternehmungen stärker expandieren als die Betriebsformen mit überwiegendem Lebensmittelsortiment, wobei die Verbrauchermärkte an der Spitze liegen werden. Beim Lebensmittelhandel wird das Expansionstempo der Filialunternehmen weitaus am größten sein; dagegen wird der organisierte Einzelhandel an Boden verlieren. Sowohl der Marktanteil der freiwilligen Ketten als auch der Marktanteil der Einkaufsgenossenschaften geht zurück.

Das Vordringen der Warenhäuser, Verbrauchermärkte und Filialunternehmen ist unter anderem darauf zurückzuführen, daß sie neue Vertriebssysteme eingeführt haben, über eine zentrale Verwaltung verfügen und aufgrund ihrer starken Nachfrageposition erhebliche Preiszugeständnisse bei den Lieferanten erreichen können. Der entscheidende Vorteil dieser Betriebsformen gegenüber den Kooperationen besteht allerdings darin, daß die Großunternehmungen eine Anordnungsbefugnis gegenüber den Verkaufsläden hat, wogegen der Leiter einer Kooperation seine Mitglieder von der Vorteilhaftigkeit einer Maßnahme erst überzeugen muß. Hinzu kommt, daß speziell die Einkaufsgenossenschaften lange Zeit danach strebten, möglichst alle Mitglieder, auch die leistungsschwachen und submarginalen, zu fördern und "durchzuziehen".

Daraus folgt die zweite These:

These 2: Aufgrund des intensiven Wettbewerbs im Lebensmittelmarkt werden sich die Marktteilnehmer immer ähnlicher. Je intensiver der Wettbewerb, um so konzernähnlicher werden die Kooperationen.

2. Die Größe der Kooperation

Mit der stagnierenden Marktentwicklung und dem intensiven Wettbewerb durch Gruppenbildung der Lebensmittelhändler läßt sich der Prozeß der qualitativen Konzentration noch nicht vollständig erklären. Zusätzlich muß berücksichtigt werden, daß sich mit der Größe der Kooperation die Stellung der Geschäftsführung gegenüber den Mitgliedern verändert. Je größer eine Kooperation ist, um so eher scheint es der Geschäftsführung möglich zu sein, Auseinandersetzungen mit Mitgliedern und (potentiellen) Außenseitern zu ihren Gunsten zu entscheiden.

Der Grund ist u. a. darin zu sehen, daß in einer großen Gruppe die Kommunikationsbeziehungen und sozialen Beziehungen (z. B. persönliche Kontakte, Gespräche, Verhaltensnormen und Gebräuche) der Mitglieder untereinander relativ schwach und selten sind, wenn sie überhaupt vorhanden sind[1]. Um die wenigen oder fehlenden sozialen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer großen Gruppe zu ersetzen und um den Zerfall der großen Gruppe zu verhindern, muß eine zentrale Institution eingerichtet werden, über die die Kommunikationsbeziehungen der Mitglieder untereinander laufen können.

---

1 Vgl. R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 21.

Die vorangegangenen Überlegungen sind eine Ergänzung zu den Überlegungen von Olson. Doch bevor diese Überlegungen weiter ausgeführt werden, soll die "Gruppenverhaltenstheorie" von Olson vorgetragen und auf ihre analoge Anwendung für die hier betrachteten Kooperationen untersucht werden.

Olson hat darauf aufmerksam gemacht, daß die Stabilität einer Gruppe entscheidend von der Größe, d. h. von der Mitgliederzahl abhängt[1]. Unter Gruppe wird dabei "eine Anzahl von Personen mit einem gemeinsamen Interesse"[2] verstanden. Dieser von Olson verwendete Begriff der Gruppe umfaßt sowohl Wirtschafts- und Berufsverbände (z. B. Bauernverband, Unternehmerverband, Gewerkschaften) als auch politische Parteien, Kartelle und den Staat. Er ist also umfassender als der hier angewendete Begriff der Kooperation. Das gemeinsame Interesse der Gruppe besteht darin, öffentliche Güter oder Kollektivgüter bereitzustellen[3].

Unter Kollektivgüter versteht Olson nicht nur so anerkannte Werte wie Sicherheit, Recht und Ordnung, sondern auch materielle Werte, die ein Ergebnis gemeinsamen Handelns sein können. Zu ihnen zählen z. B. Lohnerhöhungen, Preisstabilität, Dividendenerhöhung und Steuersenkung. Typisches Kennzeichen eines Kollektivgutes ist, daß von seiner Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann.

---

1 Vgl. M. OLSON, Jr., Die Logik des kollektiven Handelns ..., aaO, S. 49.

2 Ebenda, S. 7.

3 Vgl. ebenda, S. 15.

Das vielleicht wichtigste, zumindest aber überzeugend begründete Ergebnis der Olson'schen Untersuchung ist die Feststellung: "Und genauso wie ein Staat sich nicht selbst durch freiwillige Beiträge oder den Verkauf seiner grundlegenden Leistungen auf dem Markt erhalten kann, so können sich auch andere große Organisationen nicht erhalten, ohne irgendwelche Sanktionen einzuführen oder Anreize zu bieten, die mit dem Kollektivgut selbst nicht zu tun haben, um die Einzelnen zu bewegen, die Lasten für die Erhaltung der Organisation tragen zu helfen"[1]. Kleine Gruppen dagegen können sich mit Kollektivgütern versorgen, ohne daß sie dabei zu Zwang oder irgendwelchen positiven Anreizen, abgesehen von dem Kollektivgut selbst, greifen müssen[2].

Für die Stabilität einer großen Gruppe genügt es deshalb nicht, daß die Mitglieder sich individuell rational verhalten (z. B. möglichst hohe Forderungen an Ausgleichszahlungen stellen), sie müssen sich vielmehr rational im Hinblick auf das Gruppeninteresse verhalten. Die Organisation einer großen Gruppe muß daher so erfolgen, daß die Mitglieder sich gruppenkonform verhalten. Dieses Verhalten kann einerseits durch besondere oder "selektive" Anreize für einzelne Mitglieder, andererseits durch Zwang und Sanktionen erreicht werden[3].

---

1 M. OLSON, Jr., Die Logik ..., aaO, S. 15.

2 Vgl. ebenda, S. 32.

3 Vgl. ebenda, S. 50 und S. 47.

Die Frage ist nun: Was haben Kooperationen wie die hier untersuchten Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten mit der Produktion eines öffentlichen Gutes zu tun? "Obwohl man auf den ersten Blick keinen Zusammenhang zwischen dem Entstehen einer 'normalen' Genossenschaft und der Produktion eines öffentlichen Gutes vermuten wird, so läßt sich doch zeigen, daß nicht nur in besonderen Fällen, sondern in der Regel auch ein öffentliches Gut produziert wird, und zwar ... Preissteigerungen (Absatzgenossenschaft) bzw. Preissenkungen (Bezugsgenossenschaft)"[1].

Da es sich bei den Kooperationen der Lebensmitteleinzelhändler um große Gruppen handelt, die ein öffentliches Gut produzieren, können die Aussagen Olsons ohne wesentliche Einschränkungen übernommen werden. Groß sind die Kooperationen, da die Maßnahmen eines einzelnen Mitglieds keinen merklichen Einfluß auf die Maßnahmen und Entscheidungen der anderen Mitglieder haben. Das öffentliche Gut ist die Preissenkung der Lieferanten.

In den Genuß einer Preissenkung der Lieferanten kommen aber auch Einzelhändler, die sich nicht an den Kosten der gemeinsamen Aktion beteiligt haben (sogenannte Trittbrettfahrer). Wenn einzelne Marktteilnehmer die Vorteile einer Kooperation in Anspruch nehmen können, ohne daß sie einen Beitrag leisten müssen, so stellt sich die Frage, warum - bei ratio-

---

1 R. ESCHENBURG, Ökonomische Theorie ..., aaO, S. 66

nalem Verhalten der Wirtschaftssubjekte - einige Wirtschaftssubjekte Mitglied der Kooperation werden und andere nicht.

Die Mitgliedschaft läßt sich nun dadurch attraktiver als die Außenseiterposition gestalten, daß nicht nur öffentliche Güter, sondern auch private Güter angeboten werden. Diese privaten Güter erhalten nur die Kooperationsmitglieder. Für den Bestand einer Kooperation ergibt sich deshalb die Notwendigkeit, private Güter zu schaffen, die so attraktiv sind, daß ein rational handelndes Wirtschaftssubjekt dazu bewegt wird, einer Kooperation beizutreten und im gemeinsamen Interesse der Kooperation zu handeln. Es soll sich also gruppenkonform verhalten und Anordnungen nicht sabotieren.

Um dieses Verhalten zu erreichen, werden in den Kooperationen Zwang und/oder selektive Anreize eingesetzt. Bei den Kooperationen der Lebensmittelhändler sind es insbesondere die Gewährung oder Nichtgewährung der oben aufgeführten Dienstleistungen (Sonderrabatte, Finanzierungshilfen, Beratungen, Schulungskurse, Informationen über das Marktgeschehen usw.). Da in einer großen Kooperation die einzelnen Mitglieder nur einen geringen oder keinen Einfluß haben, stellt sich die Frage, wer setzt in einer großen Kooperation die selektiven Anreize so ein, daß ein rational handelndes Mitglied auch tatsächlich im Gruppeninteresse und nicht nur im Eigeninteresse handelt.

Die Antwort ist: eine zentrale Institution. In einer kleinen Kooperation ist der Zusammenhalt in der Regel schon dadurch gesichert, daß die Mitglieder sich gegenseitig kontrollieren können und die Maßnahmen eines Mitgliedes nicht ohne Einfluß auf die Entwicklung der anderen Mitglieder ist. Allein technisch gesehen, ist es für die Mitglieder einer kleinen Gruppe eher möglich, miteinander zu kommunizieren als für die Mitglieder einer großen Gruppe. Besteht eine Gruppe beispielsweise aus fünf Mitgliedern, so sind insgesamt 10 Kontakte erforderlich, wenn jedes Mitglied mit jedem anderen Mitglied verhandeln will. Wächst die Zahl der Mitglieder über ein bestimmtes Maß hinaus, so kann das einzelne Mitglied schon aus rein technischen und zeitlichen Gründen nicht mehr mit allen anderen Mitgliedern in Kommunikationsbeziehung treten. Bei 50 Mitgliedern sind beispielsweise 1225 Kontakte notwendig, wenn jedes Mitglied mit jedem Mitglied in Verhandlung treten will.

Schon aus diesem Grund ist es sehr wahrscheinlich, daß von einer bestimmten Gruppengröße an die Kommunikationsbeziehungen über eine Zentrale laufen. Mehrere Zentralen können dann wiederum durch eine "Oberzentrale" miteinander verbunden sein (siehe z. B. die Lokalgenossenschaften mit der Zentralgenossenschaft). Erst die zentrale Koordination von Kommunikationsbeziehungen garantiert, daß eine große Kooperation bestehen bleibt und nicht an ihren inneren Konflikten und Auseinandersetzungen zerbricht. Es ist zu erwarten, daß dadurch die Zentrale einen erheblichen Einfluß auf die Geschäftspolitik der Mitglieder erhält. Sie hat u. a. die Möglichkeit, Informationen zurückzuhalten, zu verändern oder zu fälschen und nur an bestimmte Mitglieder weiterzugeben.

Zusammenfassend läßt sich daraus die folgende These ableiten:

These 3: Große Kooperationen benötigen, um existieren zu können, eine zentrale Verwaltung. Oder: Ohne einheitliche Leitung gäbe es keine große Kooperation.

3. Die Existenz organisatorischer Übermacht

Die Stabilität einer Kooperation ist im allgemeinen von zwei Gefahren bedroht. Die eine Gefahr kommt paradoxerweise von den Kooperationsmitgliedern, wenn sie der Kooperationsunternehmung keine oder unzureichende Gewinne erlauben. Die andere Gefahr kommt von der Geschäftsführung der Kooperationsunternehmung, wenn ihre organisatorische Macht aufgrund von Gewinnrückhaltung (= offene und stille Reserven) so groß geworden ist, daß eine Kontrolle durch die Mitglieder nicht mehr erfolgt.

Im ersten Fall[1], wenn die Kooperationsmitglieder der Kooperationsunternehmung keine Gewinnrückhaltung erlauben, unterbleiben Innovationen und Investitionen. Die Folge wird sein, daß die Konkurrenten der Kooperationsunternehmung die Gewinne machen, investieren und innovieren können und dadurch wettbewerbsfähiger werden als die Kooperationsunternehmung. Eine Mitgliedschaft in der Kooperation wird damit nach einiger Zeit uninteressant. Kurzfristige Mitgliederinteressen gefährden somit die Stabilität, d. h. den Bestand einer Kooperation.

---

1 Vgl. G. FLEISCHMANN, Genossenschaften und Wettbewerb, erscheint demnächst in ZgGenW (1972).

Im zweiten Fall kann die Stabilität auch durch eine zu geringe Kontrolle von seiten der Mitglieder gefährdet sein. Je komplexer die Aufgaben einer Kooperationsleitung werden, um so schwieriger wird die Entscheidungsfindung, um so schwieriger wird aber auch die Kontrolle der Geschäftspolitik der Kooperationsleitung durch die Mitglieder. Selbst das formale Recht der Mitglieder, über die Geschäftspolitik einer Kooperation zu bestimmen, bedeutet noch nicht, daß die Mitglieder tatsächlich nachhaltigen Einfluß auf das Verhalten der Geschäftsleitung einer Kooperationsunternehmung haben[1].

Cyert und March haben nun festgestellt, daß zwischen der Existenz einer Reserve und der Stabilität einer Organisation ein enger Zusammenhang besteht[2]. Die Zentrale einer Organisation (z. B. eine Lokalgenossenschaft oder ein Kettengroßhändler) ist in der Regel bestrebt, einen Überschuß zu erwirtschaften; sie ist aber häufig nicht gewillt, diesen Überschuß auch zu verteilen. Die Kooperationsunternehmung wird nur soviel an die Mitglieder ausschütten, wie unbedingt zum Bestand der Kooperation notwendig ist. Doch wer kontrolliert diesen Fond ? Die Beantwortung dieser

---

1 G. FLEISCHMANN, Genossenschaften ..., erscheint demnächst in ZgGenW (1972).

2 Vgl. R. M. CYERT und J. G. MARCH, A Behavioral Theory ..., aaO, S. 21 ff.; dieselben, A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. HAIRE, New York, London 1959, S. 86 f.; vgl. auch H. A. SIMON und J. G. MARCH, Organizations, 6. Aufl., New York, London, Sydney 1965, S. 149 und S. 187; A. O. HIRSCHMANN, Exit, Voice, and Loyality ..., aaO, S. 10 ff.; F. M. SCHERER, Industrial Market Structure and Economic Performance, Chicago 1970, S. 364 ff.

Frage gibt Aufschluß über die Fähigkeit einer Kooperation, zwischen den beiden Extremen qualitative Konzentration und Zerfall im Gleichgewicht zu bleiben. Kontrolliert allein die Kooperationsgeschäftsführung die Verwendung der offenen und stillen Reserven, so hat sie damit die Möglichkeit, Kritik zu verhindern, indem sie selektive Anreize gewährt. Die selektiven Anreize können positiver oder auch negativer Art sein[1], je nachdem, ob sie gewährt werden (Belohnung) oder nicht (Bestrafung). Die Zuteilung der selektiven Anreize geschieht individuell: Sie hängt vom Wohlverhalten der einzelnen Mitglieder gegenüber der Kooperationsgeschäftsführung ab. In jedem Fall bewirkt eine alleinige Verfügungsgewalt der Kooperationsgeschäftsführung über die Reserven einen Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation. Kontrollieren dagegen allein die Mitglieder die Verwendung der Reserven, so hat die Kooperationsgeschäftsführung keine oder nur geringe Möglichkeiten, Wohlverhalten mit Hilfe selektiver Anreize zu erreichen. Die geringen Möglichkeiten bestehen in der Vergabe (oder Nichtvergabe) von Positionen und Auszeichnungen mit sozialem Wert.

Wegen der Vielzahl und Komplexität der entscheidungsrelevanten Daten entwickelt sich eine immer größer werdende Informationslücke zwischen der Kooperationsleitung und dem einzelnen Mitglied. Es entsteht eine organisationsbedingte Übermacht bei der Kooperationsleitung. Die Existenz einer Reserve

---

[1] Vgl. M. OLSON, Jr., Die Logik ..., aaO, S. 50

kann daher von dem einzelnen Mitglied nur vermutet, ihre Höhe aufgrund von Erfahrungen oder dem Vergleich mit anderen Kooperationen nur geschätzt werden. Daraus folgen für die Mitglieder insgesamt drei Verhaltensalternativen:

1. Die Mitglieder fordern mehr, als der Kooperationsleitung zu erfüllen möglich ist (Zerfall).

2. Die Mitglieder fordern genauso viel, wie der Kooperationsleitung zu erfüllen möglich ist (Stabilität).

3. Die Mitglieder fordern weniger, als der Kooperationsleitung zu erfüllen möglich ist (qualitative Konzentration).

Die dritte Art des Verhaltens scheint für eine Kooperationsleitung die häufigste und gewünschte zu sein. So schreibt beispielsweise E. H. Diedrichs, Direktor des Edeka-Verbandes: "Gerade eine Unternehmensform, die stärker als jedes Einzelunternehmen durch ihre Mitgliederkundschaft infolge deren Rechtsstellung beeinflußt wird, gewinnt durch moderne Datenverarbeitung einen betriebsnotwendigen Entscheidungsraum und kann dank ihrer ... überlegenen Kenntnisse ... einen wichtigen informativen betriebswirtschaftlichen Einfluß gewinnen."[1] Mit anderen Worten: Der Entscheidungsvorsprung der Kooperationsleitung führt zu einer Überlegenheit gegenüber den Mitgliedern, die zur Ansammlung von Reserven verwandt werden kann.

---

1 E. H. DIEDRICHS, Langfristige Planung ..., aaO, S. 106.

Selbst wenn die Geschäftsführung einer Kooperation durch Vertrag oder Gesetz verpflichtet ist, den erwirtschafteten Überschuß an die Mitglieder der Kooperation zu verteilen (siehe bei den Genossenschaften), so bieten sich ihr dennoch zahlreiche Möglichkeiten, Mittel zurückzuhalten. Sie wird nur soviel ausschütten, wie zum Bestand der Organisation unbedingt notwendig ist. Da die Geschäftsführung nicht weiß, wie hoch die zum Bestand der Kooperation notwendigen Zahlungen sein müssen, werden die tatsächlich geleisteten Zahlungen in der Regel über den notwendigen und unter den möglichen Zahlungen liegen (liegen die tatsächlichen Zahlungen unterhalb der notwendigen, so ist der Bestand der Kooperation auf die Dauer gefährdet). Die Stabilität (Bestandsdauer) einer Kooperation (oder Organisation) kann daher als eine Funktion der organisationsbedingten Reserve, als eine Funktion der Differenz zwischen den möglichen und den zum Bestand notwendigen Zahlungen angesehen werden.

Werden nun Reserven in einem Unternehmen oder einer Kooperation entdeckt, so bestehen zwei Handlungsmöglichkeiten[1]: Die erste und sofortige Reaktion ist die Suche nach Mitteln und Wegen, die Reserven möglichst schnell aufzulösen. Die zweite und überlegtere Reaktion ist, zu fragen, ob ein Puffer nicht auch positive Seiten aufweist, sozusagen ein Glück im Unglück ("blessing in disguise"[1]) ist. Reserven, in konjunkturell guten Zeiten gebildet, ermöglichen der Geschäftsführung einer Kooperation, Krisenzeiten, die aufgrund von Marktschwankungen und Fehlentscheidungen

1 Vgl. A. O. HIRSCHMAN, Exit, Voice, and Loyality ..., aaO, S. 13 f.

entstehen können, zu überwinden. Die zu erwartende Kritik der Mitglieder verhindert die Geschäftsleitung dadurch, daß sie die Reserven auflöst und damit die Konsequenzen der Fehlentscheidung für die Mitglieder unsichtbar macht.

Die Existenz von Reserven hat also auch ihre guten Seiten. Je größer ihr Gesamtbetrag ist, desto mächtiger ist zwar die Kooperationsleitung, desto günstiger sind aber auch die Voraussetzungen zur Überwindung von Notzeiten und von Zielkonflikten zwischen einzelnen Mitgliedern und der Kooperationsleitung. Die Leitung einer großen Kooperation wird deshalb - bewußt oder unbewußt - immer danach streben, möglichst hohe Reserven zu bilden.

Da die Reserven in der Regel aufgrund von Maßnahmen der Kooperationsleitung und aufgrund ihres Informationsvorsprungs gegenüber den Mitgliedern entstehen, kann nun auch die Frage beantwortet werden, wer den Einsatz selektiver Anreize kontrolliert und wie die selektiven Anreize finanziert werden. Finanziert werden sie mit den angesammelten Reserven und über ihren Einsatz entscheidet die Kooperationsleitung. Durch gezielten (selektiven) Einsatz erreicht die Kooperationsleitung, daß die Mitglieder sich loyal, d. h. gruppenorientiert verhalten. Der Einsatz kann z. B. in der Weise erfolgen, daß rebellierende oder protestierende Mitglieder weniger Unterstützung von der Leitung erhalten als friedliche. Es kann aber auch der Fall sein, daß protestierende Mitglieder besondere Vergünstigungen erhalten, um sie zu fried-

lichen zu machen. Die Entscheidung, ob eine Bestrafung oder Belohnung erfolgt, wird vom Einzelfall abhängen. Damit läßt sich zusammenfassend die letzte These aufstellen:

These 4: Je höher die angesammelten Reserven der Kooperationsleitung, um so stärker ist ihre (wirtschaftliche) Macht, desto leichter kann sie ein gruppenkonformes Verhalten der Mitglieder erreichen.

4. Zusammenfassung und Ergebnis

Ziel dieses Teils der Untersuchung war es, eine Erklärung für den Prozeß der qualitativen Konzentration in einer Kooperation zu entwickeln. Die grundlegende Prämisse dieser Konzeption war, daß der Prozeß der qualitativen Konzentration davon abhängt, in welcher Entwicklungsphase der Markt ist, in dem die untersuchten Kooperationen tätig sind, wie intensiv der Wettbewerb in diesem Markt ist, wie groß die Mitgliederzahl der Kooperationen ist und ob die Möglichkeit der Kooperationsleitung besteht, Reserven zu bilden. Diese vier Erklärungsgrößen stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern bedingen sich sogar teilweise. So scheint in einem stagnierenden Markt mit unterschiedlich großen Teilnehmern ein Zwang zur Kooperation zu bestehen. Ein intensiver Wettbewerb führt dazu, daß die Wettbewerber sich immer ähnlicher werden. Kooperationen mit einer großen Mitgliederzahl werden wie ein Unternehmen durch Anordnungen geleitet.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß innerhalb einer Kooperation sich dann ein Prozeß der qualitativen Konzentration entwickelt, wenn sich der betreffende Markt in der Stagnations- oder Rückbildungsphase befindet, durch Gruppenbildung der Wettbewerb intensiviert ist, die Mitgliederzahl der Kooperation relativ groß ist und es der Kooperationsleitung möglich ist, Reserven zu bilden. Für die hier untersuchten Kooperationen der Lebensmitteleinzelhändler kann bei aller Vorsicht die Vorhersage gemacht werden, daß sie sich in naher Zukunft nicht mehr von einem einheitlich geführten Unternehmen unterscheiden werden. Daß der genossenschaftliche Grundauftrag diese Entwicklung aufhalten kann und als "Filialbremse"[1] wirken wird, ist nicht zu erwarten.

Ergebnis ist, daß keine große Kooperation ohne die Übertragung von Leitungsfunktionen an eine Zentrale (Kooperationsgeschäftsführung) bestehen kann. Durch die ständige Delegation dispositiver Funktionen an diese Zentrale bildet sich neben den Mitgliedern ein zweites Zentrum betrieblicher Willensbildung. Eigentum und Verfügung über Eigentum treten dadurch teilweise auseinander. In den hier untersuchten Großkooperationen Edeka, Rewe und Spar haben sich die regionalen und nationalen Zentralen so weit durchgesetzt, daß sie alle maßgeblichen Entscheidungen in beinahe vollständiger Unabhängigkeit von den Mitgliedern, den Einzelhändlern, treffen. In diesen Koope-

---

1 Vgl. E. DÜLFER, Strukturprobleme ..., aaO, S. 31.

rationen nehmen die Zentralen faktisch die Rechte wahr, die de jure den Gründern zustehen.

Wo die "Manager" sich in dieser Weise durchsetzten, kehrt sich das ursprüngliche Verhältnis zwischen Befehlsempfänger und Befehlsgeber um. Die Manager entscheiden über die Geschäftspolitik der Mitglieder, über die Zusammensetzung der Kooperation, über die Aufnahme neuer Tätigkeitsbereiche und über die Verwendung des Kooperationsvermögens und des Reingewinns, wogegen die Mitglieder nur noch die Beschlüsse ihrer Beauftragten ratifizieren.

Der Machtzuwachs der regionalen und nationalen Zentralen und die Verminderung des Einflusses der Mitglieder hat die Kooperationen aber nicht geschwächt. Im Gegenteil, der Prozeß der qualitativen Konzentration hat sie leistungsfähiger und stabiler werden lassen. Die Manager in den Zentralen müssen ständig den Beweis liefern, daß sie für ihre leitenden Tätigkeiten die notwendigen Fähigkeiten besitzen. Eine ihrer wichtigsten Fähigkeiten muß sein, Konflikte, die zum Auseinanderbrechen oder zur Auflösung der Kooperation führen können, zu vermeiden.

Namentlich hinsichtlich der Verwendung der Erträge können die Beziehungen zwischen den Zentralen und den Mitgliedern belastet werden. Der kleine Einzelhändler will eine hohe Warenrückvergütung,

einen großen Anteil am Reingewinn. Die Geschäftsführung einer Kooperation ist in der Regel mehr an niedrigen Ausschüttungen, an Ausweitung ihrer Leistungen und an einer Erhöhung der Rücklagen interessiert. In diesem Konflikt setzen sich in der Regel nicht die Mitglieder, sondern die Kooperationszentrale - zum Nutzen der Kooperation und der Mitglieder - durch. Hätten die Mitglieder die Macht, die Verwirklichung ihrer Vorstellungen und Wünsche zu erzwingen, so könnte manche Kooperation nicht den Markterfordernissen entsprechend agieren und würde stagnieren oder aus dem Markt ausscheiden.

3. Kapitel: KOOPERATION UND WETTBEWERB

I. Einleitung

Wettbewerb dient letzten Endes der bestmöglichen Versorgung der Konsumenten. Er zwingt den einzelnen Unternehmer zu ständigen Leistungsverbesserungen. Es ist daher durchaus verständlich, daß der Unternehmer bestrebt ist, wo immer es geht, sich diesem Druck zu entziehen. Wettbewerb und Kooperation scheinen daher im Prinzip nicht miteinander vereinbar zu sein[1]. Es soll nun jedoch gezeigt werden, daß durch Kooperation und durch den Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation nicht notwendigerweise die Wettbewerbsintensität verringert wird. Zwar kann der Wettbewerb zwischen den Kooperationsmitgliedern beschränkt werden, doch kann er gleichzeitig zwischen den verschiedenen Kooperationen und anderen Marktteilnehmern intensiviert werden.

Diese Aussage ist nur möglich, wenn außer der Kooperationsform (Genossenschaft oder freiwillige Kette) auch das tatsächliche Verhalten der Beteiligten untersucht wird.

---

1 Vgl. H. BOTT, Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb, aaO, S. 2.

II. Die Polarität der Begriffe Kooperation und Konkurrenz

Die Begriffe Kooperation und Konkurrenz sind ein Musterbeispiel für ein polares Begriffspaar. Ott[1] beispielsweise versteht unter Konkurrenz eine agonistische oder antagonistische Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern. Agonistisch bedeutet in diesem Zusammenhang, daß Anbieter bzw. Nachfrager versuchen, sich gegenseitig zu übertreffen. Konträr zu den agonistischen, kämpferischen Beziehungen zwischen Anbietern bzw. Nachfragern stehen die nicht-agonistischen, kooperativen Beziehungen. Seitz[2] nennt diese Beziehungen synergetisch, da für sie das gemeinsame Erreichen typisch ist.

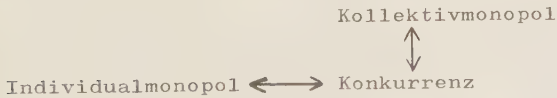
Aufgrund der Zahl der Marktteilnehmer und der Art der Beziehungen, lassen sich die Marktformen folgendermaßen einteilen:

	Kooperation	(synergetische Beziehung)
Monopol Monopson (ein Teilnehmer)	⟷	
	Konkurrenz (mehrere Teilnehmer)	(agonistische Beziehung)

1 Vgl. A. E. OTT, Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959, S. 44 f.; A. E. OTT, Grundzüge der Preistheorie, durchges. Neudruck der 1. Aufl., Göttingen 1970, S. 66.

2 Vgl. T. SEITZ, Preisführerschaft im Oligopol, Köln, Berlin, Bonn, München 1965, S. 83.

Da nach Ansicht von Ott[1] in einer Kooperation das agonistische Element fehlt und die Teilnehmer nach außen hin praktisch wie "einer"[1] handeln, kann die Koalition von Marktteilnehmern als ein Kollektivmonopol angesehen werden. Unter diesen Umständen kommt man zu folgenden Beziehungen[2]:



Angesichts der logischen Unvereinbarkeit der Begriffe liegt es nahe, das Wohlergehen einer Gesellschaft in der ausschließlichen Durchsetzung des einen oder des anderen Prinzips - des konkurrenzwirtschaftlichen oder des zentralistischen Prinzips - zu sehen; doch zeigt sich im Wirtschaftsleben, daß Kooperation, Konkurrenz und Konzentration (Monopol) nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern durch vielerlei Wechselwirkungen eng miteinander verbunden sind. Der Konkurrenz entspricht ein Wettlauf, bei dem die Beteiligten einander zu überflügeln trachten. Der Kooperation dagegen entspricht eine gemeinsame Bergbesteigung einer Gruppe, deren Mitglieder sich gegenseitig fördern und unterstützen[3]. Die gemeinsame Bergbesteigung schließt jedoch nicht aus, daß die gemein-

---

1 Vgl. A. E. OTT, Grundzüge ..., aaO, S. 67.

2 Vgl. ebenda.

3 Vgl. zu dieser Interpretation der Begriffe B. RÖPER, Die Konkurrenz und ihre Fehlentwicklungen. Untersuchungen über Störungen der Marktwirtschaft, Berlin 1952, S. 11 ff. und die dort angegebene Literatur.

same Wanderung in einen Wettlauf übergeht, sobald einzelne Mitglieder versuchen, als erste den Gipfel zu erreichen. Das Vorhandensein einer Kooperation muß daher nicht in jedem Fall die vollständige Beseitigung der Konkurrenz bedeuten. Bestand zum Beispiel zwischen den Kooperierenden vor dem Zusammenschluß eine Konkurrenzbeziehung und werden nicht alle Handlungen der Kooperierenden aufeinander abgestimmt, so schließt die Kooperation allein keineswegs den Wettbewerb aus. Kooperation kann den Wettbewerb zwar zeit- und teilweise einschränken, muß ihn aber a priori nicht vollkommen beseitigen.

III. Kooperation im Modell des arbeitsfähigen bzw. funktionsfähigen Wettbewerbs

1. Der Einfluß der Marktstruktur und des Marktverhaltens auf das Marktergebnis

Da Kooperationen und Konzerne im Modell des vollkommenen Wettbewerbs keinen Platz haben, überrascht es wenig, daß fast gleichzeitig von verschiedenen Autoren Anfang der dreißiger Jahre die "Theorie des unvollkommenen Wettbewerbs" entwickelt wurde. Das Spektrum zwischen Konkurrenz und Monopol wurde aufgefüllt mit der Zwischenform des unvollkommenen Wettbewerbs[1]. Wirtschaftspolitisch ergaben sich daraus aber noch keine besonderen Konsequenzen. Ziel der Politik blieb, die Unvollkommenheitsfaktoren und Monopolelemente zu beseitigen.

Erst mit dem Aufsatz von Clark "Towards a Concept of Workable Competition"[2] im Jahr 1940 begann eine Neuorientierung der Wettbewerbstheorie und -politik. Clark stellte die These auf, der unvollkommene Wettbewerb sei eine notwendige Voraussetzung, um wirtschaftlichen Fortschritt zu erreichen[3]. Unvollkommenheiten des Marktes seien geradezu erwünscht,

---

1 Vgl. K. HANSEN, Ökonomische Theorie und wirtschaftliche Macht, in WuW, 20. Jg. (1970), S. 659.

2 J. M. CLARK, Towards a Concept of Workable Competition, in: AER, Band 30 (1940) S. 241 - 256.

3 Vgl. die Interpretation von Clarks Thesen bei E. HOPPMANN, Workable Competition als wettbewerbspolitisches Konzept, in: Theoretische und instituionelle Grundlagen der Wirtschaftspolitik (Theodor Wessels zum 65. Geburtstag, Hrsg. H. BESTERS), Berlin 1967, S. 153 ff.

um den Wettbewerb funktionsfähig zu machen. Existieren auf einem Markt schon mehrere Unvollkommenheitsfaktoren, so können durch das Hinzutreten weiterer Unvollkommenheitsfaktoren die Marktergebnisse verbessert werden.

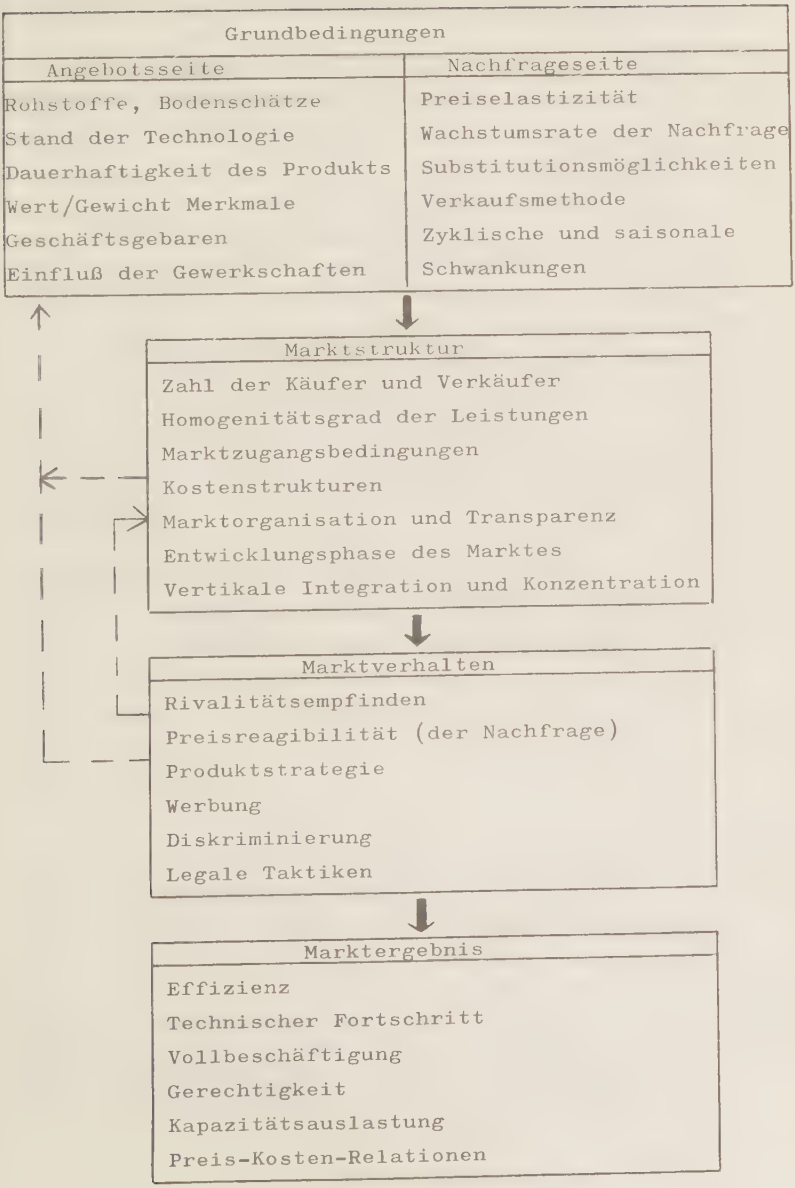
Im Anschluß an Clarks Pionierwerk sind eine Vielzahl von Workable-Competition-Konzeptionen entwickelt worden. Ihr gemeinsames Anliegen besteht darin, den Wettbewerb als einen dynamischen Prozeß zu sehen[1]. Der Unterschied besteht in der verschiedenen Bewertung der Kriterien der Marktsituation: Ob zur Bestimmung des funktionsfähigen Wettbewerbs die Marktstruktur (market structure), das Marktverhalten (market conduct) oder die Marktergebnisse (market performance) herangezogen werden sollen. Im allgemeinen wird behauptet, es bestehe eine funktionale Beziehung zwischen Marktergebnis auf der einen und Marktstruktur und Marktverhalten auf der anderen Seite[2]. Die Marktergebnisse seien danach abhängig von der Marktstruktur und dem Marktverhalten zwischen den Marktkonkurrenten und/oder Marktpartnern. Marktverhalten und -struktur werden außerdem von verschiedenen "Grundbedingungen" beeinflußt. Daraus läßt sich folgendes Schema[3] ableiten:

---

1 Anstelle eines längeren Literaturverzeichnisses siehe die folgenden Übersichtsaufsätze und Kritiken: K. STEGEMANN, Workable Competition nach zwanzig Jahren, Bemerkungen zu einem Buch von J. M. CLARK, in: HamJb, 9. Jg. (1964), S. 237 ff.; St. H. SOSNIK, A Critique of Concepts of Workable Competition, in: The Quarterly Journal of Economics, Band 72 (1958), S. 380 ff.; E. HOPPMANN, Workable Competition ..., aaO, S. 145 ff.

2 Vgl. E. HOPPMANN, Workable Competition ..., aaO, S. 159.

3 Vgl. F. M. SCHERER, Industrial Market Structure ..., aaO, S. 5 und S. 37.


Grundbedingungen
Angebotsseite
Rohstoffe, Bodenschätze
Stand der Technologie
Dauerhaftigkeit des Produkts
Wert/Gewicht Merkmale
Geschäftsgebaren
Einfluß der Gewerkschaften
Nachfrageseite
Preiselastizität
Wachstumsrate der Nachfrage
Substitutionsmöglichkeiten
Verkaufsmethode
Zyklische und saisonale
Schwankungen
Marktstruktur
Zahl der Käufer und Verkäufer
Homogenitätsgrad der Leistungen
Marktzugangsbedingungen
Kostenstrukturen
Marktorganisation und Transparenz
Entwicklungsphase des Marktes
Vertikale Integration und Konzentration
Marktverhalten
Rivalitätsempfinden
Preisreagibilität (der Nachfrage)
Produktstrategie
Werbung
Diskriminierung
Legale Taktiken
Marktergebnis
Effizienz
Technischer Fortschritt
Vollbeschäftigung
Gerechtigkeit
Kapazitätsauslastung
Preis-Kosten-Relationen

Die durchgezogenen Pfeile zeigen die Beziehungen oder Tendenzen, die eine kausale Entwicklung von der Marktstruktur und/oder den Grundbedingungen zu dem Verhalten und zum Ergebnis andeuten sollen. Die durchbrochenen Pfeile verdeutlichen die möglichen Rückkopplungseffekte.

Eine eindeutige Korrelation zwischen den drei Kategorien, so daß aus bestimmten Strukturen und Verhaltensweisen ganz bestimmte Ergebnisse resultieren, konnte bisher noch nicht bewiesen werden. Als Ergebnis bleibt, daß im konkreten Fall alle drei Kategorien zur Beurteilung des Wettbewerbs erforderlich sind. Bei der Entscheidung, ob der Wettbewerb funktionsfähig ist oder nicht und in welcher Weise gegebenenfalls in den Marktprozeß eingegriffen werden soll, um bessere Ergebniss zu erhalten, ist die Einführung von zusätzlichen Informationen unumgänglich. Das sei anhand der Kantzenbach'schen Analysen zur Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs gezeigt.

2. Die Theorie der optimalen Wettbewerbsintensiät

Es ist ein Verdienst Kantzenbachs, den kasuistischen Ansatz von Clark mit seinen zehn Funktionen des Wettbewerbs[1] auf fünf operationale Funktionen[2] reduziert zu haben. Kantzenbach geht von fünf Funktionen aus, die den Maßstab für die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs bilden. Diese Funktionen lassen sich folgendermaßen kennzeichnen:

(1) Einkommensverteilungsfunktion: Das Einkommen wird entsprechend der Marktleistung verteilt (d. h. die Entlohnung der Faktoren erfolgt entsprechend ihrer Grenzproduktivität) und verhindert damit eine Ausbeutung aufgrund von Marktmacht.

(2) Bedürfnisbefriedigungsfunktion: Die Käuferpräferenzen steuern die Zusammensetzung des laufenden Angebots an Waren und Dienstleistungen.

(3) Allokationsfunktion: Der Wettbewerb lenkt die Produktionsfaktoren in ihre produktivsten Einsatzmöglichkeiten.

(4) Anpassungsfunktion: Die Produktionskapazität paßt sich flexibel an Veränderungen der Nachfragestruktur und der Produktionstechnik an.

---

1 Vgl. J. M. CLARK, Competition as a Dynamic Process, Washington, D.C. 1961, S. 63 ff.

2 Vgl. E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2., durchges. Aufl. Göttingen 1967, S. 16 f.

(5) Anreizfunktion: Der Wettbewerb beschleunigt die Durchsetzung des technischen Fortschritts bei Produkten und Prozessen.

Die beiden letztgenannten Funktionen sind dynamischer Natur und stehen zum Teil mit den ersten drei, den statischen Funktionen, in Konflikt.

Zur bestmöglichen Realisierung dieser fünf Funktionen ist eine optimale Wettbewerbsintensität[1] erforderlich. Diese Wettbewerbsintensität wird von Kantzenbach durch den Grad der oligopolistischen Interdependenz definiert. Teilweise werden diese beiden Begriffe synonym verwendet; je nachdem, ob die Wirkung (Intensität) oder die Bestimmungsgröße (Interdependenz) gemeint ist[2]. Der Grad der oligopolistischen Interdependenz (d. h. der Grad der Existenzgefährdung der passiven Konkurrenten) wiederum hängt von zwei Faktoren ab, "von der Beweglichkeit der Nachfrage zwischen den Konkurrenten und von deren Fähigkeit, die bewegte Nachfrage zusätzlich zu befriedigen"[3].

Als Maßstab zur Beurteilung der Intensität der Wettbewerbs schlägt Kantzenbach in Übereinstimmung mit Niehans die Geschwindigkeit vor, "mit der die Vorsprungsgewinne, die der technische Fortschritt den Unternehmern einbringt, von der Konkurrenz wieder

---

1 Die Wettbewerbsintensität stellt eine gedankliche Hilfsgröße zwischen Marktform und Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs dar. Vgl. E. KANTZENBACH, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Erwiderung auf den gleichnamigen Besprechungsaufsatz von E. HOPPMANN, in: JbNSt, Band 181 (1967/68), S. 207.

2 Vgl. ebenda. S. 208, Fußnote 56.

3 E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 40.

weggefressen werden"[1]. Ergebnis seiner Analyse ist: "Die potentielle Wettbewerbsintensität steigt (fällt) mit abnehmender (zunehmender) Zahl der Konkurrenten und mit zunehmender (abnehmender) Marktvollkommenheit"[2]. Deshalb wird die optimale Wettbewerbsintensität "in der Regel im Bereich weiter Oligopole mit mäßiger Produktdifferenzierung zu finden sein"[3]. Um einen funktionsfähigen Wettbewerb zu erreichen, müssen aus dem oben genannten Grund die Bereiche "überoptimaler" und "unteroptimaler" oligopolistischer Interdependenz wettbewerbspolitisch beeinflußt werden.

Kantzenbach geht in seinem Modell davon aus, daß alle Konkurrenten annähernd gleich stark sind[4]. Im polypolistischen Markt wird ein Wettbewerbsdruck erst dann wahrgenommen, "wenn von mehreren Konkurrenten gleichzeitig gleichgerichtete marktstrategische Aktionen vorgenommen werden würden"[5]. Das heißt, durch Kooperation könnte der Wettbewerb verstärkt werden. Durch Verringerung der Marktteilnehmerzahl und Vergrößerung der einzelnen Marktanteile würde die Wettbewerbsintensität gesteigert werden[6]. Daß

---

1 E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 38.

2 E. KANTZENBACH, Das Konzept ..., aaO, S. 208 (im Original gesperrt geschrieben).

3 E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 49.

4 Vgl. ebenda, S. 43, Fußnote 1.

5 Ebenda.

6 Vgl. Ebenda, S. 44.

aufgrund der verringerten Zahl von Konkurrenten nicht notwendig eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität eintritt, führt Kantzenbach auf die Möglichkeit zur Wettbewerbsbeschränkung zurück. Er unterscheidet zwischen potentieller und effektiver Wettbewerbsintensität[1]. Diese Methode erlaubt es ihm, mit abnehmender Anbieterzahl eine zunehmende potentielle Wettbewerbsintensität anzunehmen. Je geringer aber die Anzahl der Konkurrenten wird, um so größer wird die Neigung zur Wettbewerbsbeschränkung und um so niedriger die effektive Wettbewerbsintensität.[2]

Eine Kernfrage der Theorie Kantzenbachs ist daher, in welchem Bereich fallen effektive und potentielle Wettbewerbsintensität auseinander. Kantzenbach nimmt an, daß der Verhaltensspielraum eines Polypolisten sich praktisch auf eine mechanische Anpassung an sich ändernde Marktdaten beschränkt[3], während auf oligopolistischen Märkten eine große Neigung der Unternehmer besteht, "durch Absprachen, Verträge oder weitergehende Maßnahmen den Ausbruch von Preiskämpfen zu vermeiden und damit die Gefährdung der einzelnen Unternehmen zu reduzieren"[4].

---

1 Vgl. E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 45.

2 Die endgültige Bestimmung der optimalen Wettbewerbsintensität ist von der relativen Gewichtung der einzelnen Wettbewerbsfunktionen abhängig. Vgl. E. KANTZENBACH, Das Konzept ..., aaO, S. 220.

3 Vgl. E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 88.

4 Ebenda, S. 89.

Die Beobachtung, daß Wettbewerbsbeschränkungen vorwiegend in Industrien mit einer geringen Anbieterzahl und homogenen Produktionserzeugnissen auftreten, veranlaßt Kantzenbach in Anlehnung an Stigler[1] zu folgender Schlußfolgerung: "Je geringer die Anzahl der Konkurrenten ist und je ähnlicher die von ihnen angebotenen oder nachgefragten Produkte sind, desto eher wird es möglich, die Interessen aller Beteiligten bei der Herausbildung gemeinsamer Verhaltensnormen, dem Abschluß von Kartellverträgen oder noch weitergehenden Maßnahmen zu berücksichtigen"[2].

Diese Zusammenhänge veranschaulicht Kantzenbach in einem dreidimensionalen Koordinatensystem. Das Schaubild[3] zeigt, in welcher Weise die potentielle und effektive Wettbewerbsintensität von der Marktvollkommenheit bzw. -unvollkommenheit und von der Zahl der Anbieter abhängt. "Mit wachsender potentieller Wettbewerbsintensität nimmt das Ausmaß der Wettbewerbsbeschränkung zu, und als deren Ergebnis nimmt die effektive Wettbewerbsintensität nach Überschreitung eines Maximalwertes wieder ab"[4].

---

1 Vgl. G. J. STIGLER, A Theory of Oligopoly, in: The Journal of Political Economy, Band 72 (1964), S. 44 ff.

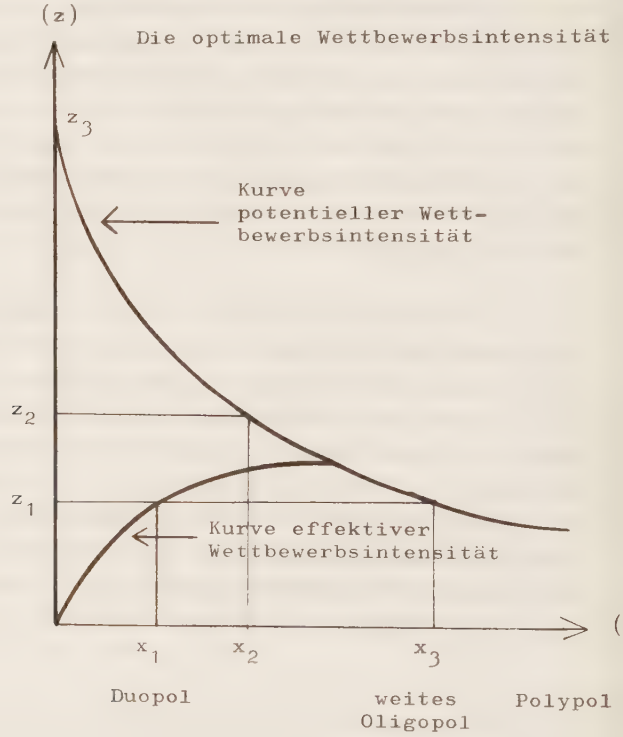
2 E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 90.

3 Vgl. ebenda, S. 92.

4 E. KANTZENBACH, Das Konzept ..., aaO, S. 226 (im Original gesperrt geschrieben).

Zum leichteren Verständnis sollen in dem folgenden Schaubild nur die Beziehungen zwischen der Wettbewerbsintensität und der Anbieterzahl wiedergegeben werden.

Schaubild 5: Die optimale Wettbewerbsintensität



Zur Erläuterung:

z = Wettbewerbsintensität
x = Anbieterzahl

Zwischen z_1 und z_2 liegt der Bereich der funktionsfähigen Wettbewerbsintensität.

Bei z_2 liegt die Schwelle zur monopolistischen Konkurrenz.

Aus dem Schaubild ist zu erkennen, daß der Bereich der funktionsfähigen Wettbewerbsintensität von zwei Faktoren abhängig ist:

1. Von der Zahl der Anbieter und
2. vom Ausmaß der Wettbewerbsbeschränkung.

Bei einer sinkenden Anbieterzahl steigt der Grad der Wettbewerbsintensität, wenn der Wettbewerb nicht beschränkt wird, bis zum willkürlich gewählten Punkt z_3. Gegen diesen von Kantzenbach behaupteten quasi-funktionalen Zusammenhang zwischen Marktform und Wettbewerbsintensität richtet sich der Hauptteil der Kritik einiger Wettbewerbstheoretiker[1]. Insbesondere gibt Kantzenbach keine Erklärung dafür, warum die potentielle und effektive Wettbewerbsintensität zunächst im Polypol gleich groß sind und dann im Bereich zwischen dem weiten und dem engen Oligopol auseinanderfallen. Ist es in der Regel nicht vielmehr so,

---

1 Auf die teilweise polemisch vorgetragene Kritik, insbesondere von Hoppmann, Kaufer und Heuss, soll in dieser Arbeit nicht ausführlicher eingegangen werden. Vgl. dazu die umfassende Analyse von H.-J. EWERS, Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen - eine kritische Analyse (Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. SEIDENFUS, Heft 63), Göttingen 1971, S. 55 ff. und S. 90 ff., sowie G. FLEISCHMANN, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften, in: Theorie und Praxis der Kooperation, Hrsg. E. BOETTCHER, Tübingen 1972.

daß jede Absprache, jede Vereinbarung und jedes gemeinschaftliche Verhalten den Wettbewerb sowohl beschränken als auch intensivieren kann und deshalb immer eine Kluft zwischen effektiver und potentieller Wettbewerbsintensität besteht. Kann nicht der Zusammenschluß von Anbietern und Nachfragern (vertikale Marktmacht) oder von Konkurrenten auf derselben Marktseite (horizontale Marktmacht) in Kartellen, Genossenschaften, freiwilligen Ketten und Gemeinschaftsunternehmungen den Wettbewerb sowohl einschränken als auch erhöhen? Obwohl Kantzenbach diese Fragen nicht klärt und sie auch wohl nicht in einer globalen Betrachtung des Wettbewerbs klären kann, gibt er folgende Verhaltensanweisungen für Wettbewerbspolitiker.

3. Wettbewerbspolitische Folgerungen

Aufgrund seiner Überlegungen setzt Kantzenbach "neue Orientierungsmaßstäbe"[1] für die Wettbewerbspolitik: Bei unteroptimaler potentieller (und damit auch effektiver) Wettbewerbsintensität kann durch eine Förderung von Unternehmenszusammenschlüssen die Wettbewerbsintensität erhöht werden[3], in einigen Fällen auch die Abstimmung von Preisen und Angebotsmengen beibehalten bleiben[4] und Absprachen zugelassen werden,

---

1 E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 142.

2 Ebenda, S. 142.

3 Ebenda, S. 143.

4 Ebenda, S. 144.

wenn "die Investitionsentscheidungen der Unternehmen von den Kartellabsprachen unberührt bleiben, denn allein darauf stützt sich die Annahme (Kantzenbachs), daß auch im Kartell der technische Fortschritt zum Erliegen kommt ..."[1]

Kantzenbachs Befürchtung, daß im Kartell die dynamischen Funktionen des Wettbewerbs (flexible Anpassung an Veränderungen der Nachfragestruktur und Durchsetzung des technischen Fortschritts bei Produkten und Prozessen) durch Investitionsabsprachen zum Erliegen kommen können, hat unter bestimmten Umständen eine gewisse Berechtigung. Sie ist insbesondere dann berechtigt, wenn ausnahmslos alle Marktteilnehmer eines bestimmten Wirtschaftsbereiches kooperieren (Totalkooperation), d. h. die Kooperationsposition in jedem Fall attraktiver ist als die Außenseiterposition. Den Versuch, eine Totalkooperation einzurichten, hat es in der Vergangenheit häufiger gegeben (z. B. Stahlkontore, Mühlenkartell), sie sind aber meistens nur von kurzer Dauer gewesen, weil weder alle existierenden und potentiellen Marktteilnehmer erfaßt noch die ausländische Konkurrenz ausgeschlossen werden konnte.

Schließen sich hingegen nur einige Marktteilnehmer in verschiedenen Gruppen zusammen (Teilgruppenkooperation), so ist die Befürchtung Kantzenbachs, daß der technische Fortschritt in der Kooperation zum Erliegen kommt und dadurch die Wettbewerbsintensität

---

1 E. KANTZENBACH, Die Funktionsfähigkeit ..., aaO, S. 144.

sinkt, selbst dann nicht gerechtfertigt, wenn innerhalb der Kooperationen eine gemeinsame Investitions- und Innovationspolitik betrieben wird. Die Forderung Kantzenbachs, daß nicht nur bei überoptimaler, sondern auch bei unteroptimaler Wettbewerbsintensität lediglich lockere Zusammenschl zugelassen werden sollten, scheint mit seiner eigenen Theorie der Wettbe werbsintensität nicht in Einklang zu stehen. Die im Polypol zu geringe We bewerbsintensität geht zurück auf eine zu geringe Existenzgefährung bei Unterlassung von Innovationen, und diese wiederum geht darauf zurück, da neue Produkte und Verfahren nur jeweils in sehr geringem Umfange hinzu kommen. Bedrohlich für die Unternehmen im Polypol werden Neuerungen her erst, wenn sie von mehreren Konkurrenten gleichzeitig vorgenommen werden.[1] Kooperation hat in diesem Fall also nur eine wettbewerbsinten sivierende Wirkung, wenn dadurch in größerem Umfang Innovationen erfol gen als vorher.

Es sind deshalb nicht die lockeren Zusammenschlüsse, die - wie Kantzen bach meint - den Wettbewerbsprozeß intensivieren können, sondern die stärker "integrierten" Kooperationen, in denen die Leitung der Koopera tionsunternehmung Einfluß auf die Dispositionen der Mitglieder gewinnt.

Vorausgesetzt, daß Kantzenbachs Theorie eine gute Annäherung an die Realität darstellt, wird also die Verringerung der Zahl der Einzelhändler auf dem Lebensmittelmarkt durch eine Zusammenfassung in lockeren Koop rationen den Wettbewerbsprozeß zwischen den Gruppen von Einzelhändlern nicht intensivieren[2]; dies geschieht erst, wenn sich in den Kooperationen ein Prozeß der qualitativen Konzentration gebildet hat.

---

1) vgl. E. Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit . . ., a.a.O. S. 43.

2) vgl. G. Fleischmann, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften, a.a.O., S. 110.

IV. Die ordnungspolitische Beurteilung einer Einkaufskooperation

Kartellrechtlich gesehen, bestehen keine Einwände gegen einen gemeinsamen Einkauf, wenn "keine rechtliche Verpflichtung besteht, den Bedarf ganz, zu einem bestimmten Prozentsatz oder in einigen bestimmten Artikeln im Wege des Gemeinschaftseinkaufs zu decken"[1].

Dem Mitglied einer Kooperation steht es demnach rechtlich frei, seinen Warenbedarf auch bei anderen Lieferanten zu decken. Die Frage ist, ob der wettbewerbspolitisch entscheidende Aktionsparameter "Freiheit in der Wahl der Vertragspartner" auch faktisch gegeben ist. Häufig verpflichten Fakten mehr als Verträge.

Für den Bereich der Einkaufskooperationen im Lebensmitteleinzelhandel wirkt sich das so aus, daß im Vordergrund der Bemühungen der Kooperationsgeschäftsführungen die Erhöhung der Einkaufskonzentration durch faktische Bezugsbindung steht, um so Nachfragemacht zu bilden. Wo aber liegen die Gründe dafür, daß man Rationalisierung sagt und möglichst ausschließliche Bezugsbindung meint? Die Gründe liegen hauptsächlich in den Mengenrabattstaffelungen

---

1 W. BENISCH, Kooperationsfibel ... aaO, S. 145 (im Original zum Teil gesperrt gedruckt); vgl. auch S. 75 dieser Arbeit.

der Produzenten. Dadurch erst wird das Streben der Klein- und Mittelbetriebe verständlich, Einkaufsmacht zu bilden[1].

Sehr leicht wird dabei die enge Wechselbeziehung zwischen Einkaufskonzentration einerseits und Konzentration der sonstigen Betriebsfunktionen auf die Gemeinschaftsorgane andererseits übersehen. Die wettbewerbsrelevanten Aktionsparameter "Vertrags- und Preisfreiheit" werden durch die Ausgliederung der sonstigen Betriebsfunktionen in dem Maße beseitigt, wie die Kooperationsführung den Prozeß der qualitativen Konzentration fördert. Unumwunden gibt der Präsident der Fachring-Handelskette auch zu: "Die Bewältigung der aktuellen Verkaufsprobleme setzt das Einverständnis mit einer Art von freiheitlichem Filialsystem voraus"[2].

Die beherrschende Rolle der Großhandelsunternehmen und der Lokalgenossenschaften gegenüber dem Einzelhändler innerhalb einer Kooperation ergibt sich daraus, daß der Einzelhändler faktisch die freie Partnerwahl verloren hat. In dem Ausmaß aber, in dem die Alternativen geringer werden, steigt der Einfluß der Kooperationseinrichtungen auf die für den Wettbewerb wichtigen Aktionsparameter ihrer Mitglieder. Durch die Einschränkung der wirtschaftlichen

---

1 Vgl. A. SCHÜLLER, Ordnungspolitische Probleme der Kooperation (Wirtschaftspolitische Chronik des Instituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Köln, Heft 2/3), Köln 1967, S. 117.

2 Handelsblatt vom 17.4.1967, zitiert von A. SCHÜLLER, aaO, S. 117 f.

Selbständigkeit der Mitglieder wirkt diese Art von Kooperation wettbewerbsbeschränkend im Sinne einer vertikalen Konzentration. Wenn Kooperationen durch Bildung von Marktgegenmacht den Wettbewerb intensivieren können, so können sie doch nicht die Wettbewerbsfreiheit der Mitglieder in ihrer Gesamtheit gewährleisten.

Zieht man aus den obigen Überlegungen einen Schluß, so muß man feststellen, daß der Konzentrationsprozeß nicht aufzuhalten ist. Es kann aber nicht Aufgabe einer staatlichen Wirtschaftspolitik sein, die möglicherweise noch unvollkommenen und zögernden Entwicklungen zur Bildung gegengewichtiger Nachfragemacht (im Sinne von Galbraith[1]) durch Staatshilfen zu fördern und das Ziel der Neutralisierung bereits bestehender Marktmacht anzustreben. Es ist auch ein Trugschluß zu meinen, daß die wirtschaftliche Macht einiger weniger Marktteilnehmer sich gegenseitig kontrolliert und neutralisiert. Ebenso gut kann wirtschaftliche Macht im gegenseitigen Einverständnis gegen schwächere Wirtschaftssubjekte, so gegen einzelne Kooperationsmitglieder, gegen Konkurrenten und Kunden und gegen "newcomers" eingesetzt werden.

Sieht man unter diesem Aspekt die Entwicklung der Position der Einzelhändler im Lebensmittelhandel, so haben die meisten Kooperationsmitglieder faktisch auf den Einsatz einer selbständigen Preis- und Ver-

1 Vgl. J. K. GALBRAITH, American Capitalism: The Concept of Countervailing Power, Boston 1952.

tragspolitik verzichtet. Die Förderung der Selbständigkeit durch Kooperation ist damit ausgeschlossen und das Gegenteil, die Zunahme der Konzentration, eingetreten[1].

1. Die wettbewerbspolitischen Konsequenzen

Die interessierende Frage, wie wird der Wettbewerb beeinflußt, wenn sich innerhalb einer Kooperation Konzentrationstendenzen entwickeln, kann in Anlehnung an Kantzenbachs Überlegungen nun dahingehend beantwortet werden, daß weder eine Verringerung der Zahl der autonom handelnden Marktteilnehmer durch Kooperation noch der Prozeß der qualitativen Konzentration innerhalb einer Kooperation zwangsläufig zu einer Verringerung der Wettbewerbsintensität führen muß. Die Möglichkeit der Kooperationsmitglieder, den Wettbewerb innerhalb der Kooperation zu beschränken, bedeutet noch nicht, daß damit auch die Wettbewerbsintensität in dem betreffenden Markt vermindert wird. Solange noch genügend andere Kooperationen und Einzelunternehmungen am Marktgeschehen teilnehmen, solange besteht auch keine große Gefahr, daß der Wettbewerb durch Absprachen oder stillschweigende Übereinkunft beschränkt wird. Diese Gefahr wird erst dann akut, wenn die Zahl der Konkurrenten extrem klein wird (Duopol oder enges Oligopol).

---

1 Vgl. A. SCHÜLLER, Ordnungspolitische Probleme ..., aaO, S. 120.

Auf dem Lebensmittelmarkt hat zwar eine Entwicklung vom Polypol zum Oligopol stattgefunden, doch noch ist die Zahl der Kooperationsgruppen als autonome Marktteilnehmer so groß, daß wettbewerbsbeschränkende Absprachen wohl eher die seltene Ausnahme als die Regel sind.

2. Die gesellschaftspolitischen Konsequenzen

Gesellschaftspolitisch gesehen mag der Prozeß der qualitativen Konzentration in den hier untersuchten Kooperationen zu bedauern sein. Dieser Prozeß verringert die wirtschaftliche Selbständigkeit einer großen Zahl von Unternehmen; doch solange den Einzelhändlern noch die Möglichkeit gelassen wird, beim Einkauf von Waren zwischen dem Kooperationsbetrieb und anderen Marktteilnehmern zu wählen, solange sollte gegen die qualitative Konzentration in einer Kooperation nichts unternommen werden. Es sollten aber auch alle rechts-, wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Maßnahmen unterlassen bleiben, die diese Entwicklung noch fördern.

Denkbar ist, daß gerade der von den regionalen und nationalen Kooperationszentralen angestrebte, aber noch nicht erreichte Zwang zum ausschließlichen Bezug (oder Absatz) der Waren und die kooperationsinternen Auseinandersetzungen über die Erfolgsverteilung mehr für die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der hier untersuchten Kooperationen getan haben, als eine konsequente Filialisierung und ein vollkommen gruppenkonformes Verhalten der Mitglieder hätte erreichen können.

Auf die anfängliche Frage, ob die Kooperation für Klein- und Mittelbetriebe eine Alternative zur Konzentration sein kann, kann nun eine kurze, schlagwortartige Antwort gegeben werden: Unter bestimmten Bedingungen (große Zahl von Kooperationsteilnehmern, Markt in der Rückbildungsphase oder Stagnationsphase, Reservenbildungsmöglichkeiten der Kooperationsunternehmung) kann der Fall eintreten, daß sich in den Kooperationen Konzentrationstendenzen entwickeln, die die ursprünglich gleichberechtigten Kooperationsmitglieder zu Abhängigen einer Kooperationsunternehmung machen. Dies schließt aber nicht aus, daß die Kooperation für einige Marktteilnehmer eine Alternative zum autonomen Handeln ist, denn ohne Kooperation hätten viele Kleinbetriebe nicht nur ihre wirtschaftliche Selbständigkeit, sondern viel früher schon ihre rechtliche Selbständigkeit verloren.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Einzelschriften, Aufsätze und Artikel

Arndt, Helmut und Ollenburg, Günter, Begriff und Arten der Konzentration, in: SdVfSP, NF, Band 20/I, Hrsg. H. Arndt, Berlin 1960, S. 3 - 39.

Barnard, Chester J., Die Führung großer Organisationen, Essen 1970.

Batzer, E., Greipl, E., Laumer, W., Meyerhöfer, W., unter Mitarbeit von Geml, R., Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Einzelhandel, in: Struktur und Wachstum, Heft 3 der Reihe Absatzwirtschaft, Hrsg. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin, München 1971.

Baumbach-Hueck, Aktiengesetz, 13. völlig neu bearb. Aufl. (Beck'scher Kurz-Kommentar, Band 23), München 1968.

Baur, Jürgen F., Förderungszweck und Mitgliederselektion im Genossenschaftswesen, in: Der Betriebs-Berater, 26. Jahr (1971), Heft 28, S. 1216 - 1220.

Benisch, Werner, Kooperationsfibel (BRD und EWG). Text und Kommentar, Hrsg. Bundesverband der deutschen Industrie, 3., völlig neu bearb. und wesenterw. Aufl., Bergisch Gladbach 1969.

Bidlingmaier, Johannes, Kooperation macht stärker, in: Der Volkswirt, Jg. 22 (1968), Heft 50, S. 54 - 57.

Bidlingmaier, Johannes, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution (Hrsg. J. Bidlingmaier, H. Jacobi, E.W. Uherek), K. Ch. Behrens zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1967, S. 353 - 395.

Bleicher, Knut, Art. Kooperation, in: Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. E. Grochla, Stuttgart 1969, S. 890 - 894.

Blümle, Ernst-Bernd, Wachstum und Willensbildung der Primärgenossenschaften, in: ZgGenW, Band 14 (1964) S. 453 - 463.

Boettcher, Erik, Planung in Genossenschaften und Genossenschaftsverbänden, in: Planung im Genossenschaftswesen, Sonderheft der ZgGenW, Hrsg. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967, S. 34 - 45.

Boettcher, Erik, Selektion im Genossenschaftswesen, in: Selektion im Genossenschaftswesen (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Hrsg. E. Boettcher, Band 14), Karlsruhe 1966, S. 1 - 15.

Bott, Helmut, Zwischenbetriebliche Kooperation und Wettbewerb, Diss. Köln 1967.

Bücher, Karl, Das Gesetz der Massenproduktion, in: ZfgSt, Jg. 66 (1910), S. 429 - 444.

Clark, J. Maurice, Competition as a Dynamic Process, Washington, D.C., 1961.

Clark, John Maurice, Towards a Concept of Workable Competition, in: AER, Band 30 (1940), S. 241 - 256.

Cyert, Richard M. und March, James G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs (N.J.) 1963.

Cyert, Richard M. und March, James G., A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York, London 1959, S. 76 - 90.

Diederichs, Erich H., Langfristige Planung und offene Mitgliedschaft, in: Planung im Genossenschaftswesen, Sonderheft der ZgGenW, Hrsg. Institut für Genossenschaftswesen an der Universität Hamburg, Göttingen 1967.

Draheim, Georg, Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2., durchges. Aufl., Göttingen 1955.

Draheim, Georg, Probleme der horizontalen Kooperation von Unternehmungen, in: Sozialwissenschaftliche Untersuchungen, Gerhardt Albrecht zum 80. Geburtstag (Hrsg. H. Arndt), Berlin 1969.

Draheim, Georg, Zur Ökonomisierung der Genossenschaften. Gesammelte Beiträge zur Genossenschaftstheorie und Genossenschaftspolitik, Göttingen 1967.

Dülfer, Eberhard, Strukturprobleme der Genossenschaft in der Gegenwart, in: Neuere Tendenzen im Genossenschaftswesen, Hrsg. Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen der Universität Wien, Göttingen 1966, S. 1 - 34.

Dürrhammer, Willy, Konzentration und Kooperation in der Marktwirtschaft, in: Kooperation und Konzentration der Unternehmungen im Wettbewerb, Vorträge des 17. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, Hrsg. DGfB, Berlin 1964, S. 11 - 26.

Egler, Joachim, Konzentration und Kooperation im gewerblichen Güterfernverkehr, Diss. Münster 1969.

Emelianoff, Ivan V., Economic Theory of Cooperation, Economic Structure of Cooperative Organizations, Washington, D.C. 1948.

Eschenburg, Rolf, Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit (Schriften zur Kooperationsforschung, Hrsg. E. Boettcher, F. Klein, U. Leffson und H. Westermann, A. Studien, Band 1), Tübingen 1971.

Ewers, Hans-Jürgen, Wettbewerbspolitische Ansätze in der deutschen Verkehrspolitik seit den Verkehrsänderungsgesetzen - eine kritische Analyse (Beiträge aus dem Institut für Verkehrswissenschaft an der Universität Münster, Hrsg. H. St. Seidenfus, Heft 63), Göttingen 1971.

Fleischmann, Gerd, Genossenschaften und Wettbewerb, erscheint demnächst in ZgGenW (1972).

Fleischmann, Gerd, Wettbewerbstheorie und Genossenschaften, in: Theorie und Praxis der Kooperation, Hrsg. E. Boettcher, Tübingen 1972.

Gabriel, S. L., Genossenschaften und Konzentration, in: SdVfSP, NF, Band 20/II, 2., völlig neu bearb. Aufl., Hrsg. H. Arndt, Berlin 1971, S. 483 - 511.

Galbraith, John K., American Capitalism: The Concept of Countervailing Power, Boston 1952.

Giersch, Herbert, Allgemeine Wirtschaftspolitik, 1. Band: Grundlagen, Wiesbaden 1961.

Gutberlet, Wilhelm, Aufbau und Organisation einer Gruppenkooperation, in: 10 Jahre Kartellgesetz 1958 - 1968. Eine Würdigung aus der Sicht der deutschen Industrie, Bergisch Gladbach 1968, S. 236 - 258.

Gutowski, Armin, Eine Theorie des Unternehmenswachstums und ihre wirtschaftspolitischen Konsequenzen. Betrachtungen zu dem Buch "The Theory of the Growth of the Firm" von Edith Tilton Penrose, in ORDO, Band 13 (1962), S. 443 - 456.

Habisreitinger, Horst H., Konkurrenz und Kooperation, in: Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 43, Berlin 1959.

Hansen, Knud, Ökonomische Theorie und wirtschaftliche Macht, in: WuW, 20. Jg. (1970), S. 655 - 664.

Heinen, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2., unveränderte Aufl., Wiesbaden 1968.

Henzler, Reinhold, Genossenschaftswesen, 2. Aufl., Wiesbaden 1953.

Heuss, Ernst, Allgemeine Marktheorie, Tübingen, Zürich 1965.

Hirschman , Albert O., Exit, Voice, and Loyality. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge (Mass.) 1970.

Hoppmann, Erich, Workable Competition als wettbewerbspolitisches Konzept, in: Theoretische und institutionelle Grundlagen der Wirtschaftspolitik (Theodor Wessels zum 65. Geburtstag, Hrsg. H. Besters), Berlin 1967, S. 145 - 197.

Huffschmid, Jörg, Die Politik des Kapitals. Konzentration und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik, Frankfurt/M. 1969.

Jöhr, Walter Adolf, Die Konzentration als Problem der Theorie der Wirtschaftspolitik, in: SdVfSP, NF, Band 20/II, Hrsg. H. Arndt, Berlin 1960, S. 1289 - 1332.

Kaiser, Joseph H., Industrielle Absprachen im öffentlichen Interesse, in: Neue Juristische Wochenschrift, 24. Jg. (1971), S. 585 - 588.

Kaldor, Nicholas, The Equilibrium of the Firm, in: Economic Journal, Band 44 (1934), S. 60 - 76.

Kantzenbach, Erhard, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2., durchges. Aufl., Göttingen 1967.

Kantzenbach, Erhard, Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität. Eine Erwiderung auf den gleichnamigen Besprechungsaufsatz von Erich Hoppmann, in: JbNSt, Band 181 (1967/68), S. 193 - 250.

Kellerer, Hans, Zur statistischen Messung der Konzentration, in: SdVfSP, NF, Band 22/I, Hrsg. H. Arndt, Berlin 1960, S. 41 - 68.

Kleinen, Heinz, Die Expansion mittelständischer Handelsbetriebe durch Großzusammenschlüsse, Köln, Opladen 1968.

Knoblich, Hans, Zwischenbetrieblich Kooperation. Wesen Formen und Ziele, in ZfB, Jg. 39 (1969), S. 497 - 514.

Kosiol, Erich, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionzentrum, Wiesbaden 1968.

Leihner, Emil, Kooperation im Handel. Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen, in: Mitteilungen aus der Betriebsberatung, Heft 2, Köln o. J. (1967).

Marx, Karl, Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, im Zusammenhang ausgewählt und eingeleitet von Benedik Kautsky, Stuttgart 1965.

Mill, John Stuart, Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy, Buch I, Hrsg. W. J. Ashley, London 1923.

Müller, J. Heinz, Konzentration und Wettbewerb, in: SdVfSP, NF, Band 22, Hrsg. F. Neumark, Berlin 1961, S. 117 - 133.

Nester, Paul, Nachfragemacht und Kartellgesetz, Untersuchung am Beispiel der freiwilligen Ketten des Lebensmittelhandels in der Bundesrepublik Deutschland. FIW-Schriftenreihe, Heft 25, Köln, Berlin, Bonn, München 1965.

Nieschlag, Robert, Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959.

Olson, Jr., Mancur, Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen 1968.

Ott, Alfred E., Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959.

Ott, Alfred E., Grundzüge der Preistheorie, durchges. Neudruck der 1. Aufl., Göttingen 1970.

Paulick, Heinz, Das Recht der eingetragenen Genossenschaft (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Hrsg. H.-J. Seraphim, Band 9), Karlsruhe 1956.

Paulick, Heinz, Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung, Tübingen 1954.

Penrose, Edith Tilton, Research on the Business Firm. Limits to the Growth and Size of Firms, in: AER (Papers and Proceedings), Band 45 (1955), S. 531 - 548.

Penrose, Edith Tilton, The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.

Permien, Hans-Jürgen, Markt- und Mitgliederbeziehungen von Waren-Zentralgenossenschaften, Diss. Hamburg 1958.

Popper, Karl R., Die Zielsetzung der Erfahrungswissenschaft, in: Theorie und Realität - Ausgewählte Aufsätze zur Wissenschaftslehre der Sozialwissenschaften, Hrsg. H. Albert, Tübingen 1964, S. 73 ff.

Preuss, Ulrich, Mitgliederinteressen und Wachstum der Genossenschaften. Zur Geschäftspolitik des konsumgenossenschaftlichen Managements (Untersuchungen und Berichte des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster), Karlsruhe 1969.

Röper, Burkhardt, Die Konkurrenz und ihre Fehlentwicklungen. Untersuchungen über Störungen der Marktwirtschaft, Berlin 1952.

Rühle von Lilienstern, Hans, Konkurrenzfähiger durch zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1963.

Rühle von Lilienstern, Hans, Zwischenbetriebliche Kooperation - aber wie?, in: Rationalisierung, 15. Jg. (1967), S. 107 - 110.

Seitz, Tycho, Preisführerschaft im Oligopol, Köln, Berlin, Bonn, München 1965.

Simon, Herbert A. und March, James G., in Zusammenarbeit mit H. Guetzkow, Organizations, 6. Aufl., New York, London, Sydney 1965.

Smith, Adam, Eine Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Reichtums der Nationen, Bd. I, übersetzt und eingeleitet von Peter Thal, Berlin 1963.

Sölter, Arno, Grundzüge industrieller Kooperationspolitik, in: WuW, Jg. 16 (1966), S. 223 - 262.

Sohn, Karl-Heinz, Zur Phänomologie der wirtschaftlichen Konzentration, in: HamJb, 5. Jahr (1960). S. 99 - 124.

Sombart, Werner, Die drei Nationalökonomien, München, Leipzig, 1929/30.

Sosnik, Stephen H., A Critique of Concepts of Workablle Competition, in: The Quarterly Journal of Economies, Band 72 (1958), S. 380 - 423.

Scherer, Frederic M., Industrial Market Structure and Economic Performance, Chicago 1970.

Schierholt, Horst, Freiwillige Filialbetriebe. Rechtliche und wirtschaftliche Bindungen in freiwilligen Zusammenschlüssen zwischen selbständigen Groß- und Einzelhändlern, Köln 1963.

Schmalenbach, Eugen, Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle einer neuen Wirtschaftsverfassung, in: ZfhF, 22. Jg. (1928), S. 241 - 251.

Schneider, Peter, Die GmbH & Co. KG im landwirtschaftlichen Genossenschaftsbereich - Überlegungen und Konstruktionen - in: ZgGenW, Bd. 19 (1969) S. 69 - 72.

Scholtz, Helmut D., Kann Kooperation mit weniger rentablen Unternehmen Vorteile bringen?, in: Der Betrieb, 21. Jg. (1968), S. 1765 - 1769.

Schroer, Peter, Rechtsformen der Zusammenarbeit landwirtschaftlicher sowie fischwirtschaftlicher Erzeuger untereinander und mit ihren Marktpartnern nach dem Marktstrukturgesetz, Diss. Münster 1971.

Schüller, Alfred, Ordnungspolitische Probleme der Kooperation (Wirtschaftspolitische Chronik des Instituts für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln, Heft 213), Köln 1967, S. 111 - 141.

Schultz, Reinhard, Genossenschaftswesen, Berlin 1970.

Schultz, Reinhard, Einkaufsgenossenschaften und freiwillige Ketten des Lebensmitteleinzelhandels - ein Vergleich (Vorträge und Aufsätze des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Hrsg. E. Boettcher, Heft 15), Karlsruhe 1969.

Stegemann, Klaus, Workable Competition nach zwanzig Jahren. Bemerkungen zu einem Buch von J. M. Clark, in HamJb, 9. Jg. (1964), S. 237 - 255.

Stigler, George J., A Theory of Oligopoly, in: The Journal of Political Economy, Band 72 (1964), S. 44 - 61.

Tietz, Bruno, Ausgewählte Aspekte der Konzentration im Handel, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 113. Jg. (1967), S. 310 - 318.

Tietz, Bruno, Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1975, Frankfurt/M. 1966.

Vasthoff, Josef, Kooperation im Produktionsbereich der Landwirtschaft. Formen, theoretische Grundlagen und Bereiche, in: Agrarwirtschaft, Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Marktforschung. Sonderheft 20, Hannover 1966.

Westermann, Harry, Zur rechtlichen Problematik von Selektionsmaßnahmen, in: Selektion im Genossenschaftswesen (Quellen und Studien des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Hrsg. E. Boettcher, Band 14), Karlsruhe 1966, S. 17 - 24.

Westermann, Harry, Die Rechtsform der Genossenschaft nach geltendem und zukünftigem Genossenschaftsrecht als Voraussetzung einer leistungsfähigen Warengenossenschaft, in: Deutscher Genossenschaftstag 1962, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Wiesbaden o. J. (1962), S. 12 - 27.

Wittmann, Waldemar, Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmenswachstums, in: ZfhF, NF, 13. Jg. (1961), S. 493 - 519.

Zaunitzer-Haase, Ingeborg, Im Griff der Konzerne - Krise einer Mittelschicht, München 1967.

2. Zeitungen und Geschäftsberichte

Deutsche Spar-Zentrale, Berichte über das Geschäftsjahr 1968, 1969 und 1970, Frankfurt/M.

Edeka-Handelsgruppe, Jahresberichte 1967, 1968, 1969 und 1970, Hamburg.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt/M. Jge. 1970 und 1971.

Handelsblatt, Düsseldorf, Jg. 1971, No. 241 und No. 243.

Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1966, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) e. V., Bonn 1967.

Jahrbuch des Deutschen Genossenschaftsverbandes für 1965, Hrsg. Deutscher Genossenschaftsverband (Schulze-Drelitzsch) e. V., Bonn 1966.

Rewe-Echo, o.O. (Köln), o. J. (1971), Heft 14.

Rewe-Großhandel eGmbH, Dortmund, Geschäftsberichte 1962 - 1970.

Rewe-Zentralorganisationen, Köln, Geschäftsberichte 1955 - 1970.

Statistische Jahrbücher, Wiesbaden, Jge. 1953 - 1970.

Wirtschaft und Statistik, Wiesbaden, Jge. 1958, 1966 und 1968.

LEBENSLAUF

Personalien:

Claus Parduhn, geboren am 28.7.1944 in Weener, Kreis Leer, deutsche Staatsangehörigkeit
Ehefrau: Ute Parduhn, geb. Lentz, Realschullehrerin
ein Kind
Eltern: Fritz Parduhn, Kapitänleutnant, gefallen 1945
Dr. Elisabeth Parduhn, geb. Plagge, Fachärztin für Kieferorthopädie

Ausbildung:

Schule:
1951 bis 1955 Volksschule in Apen (Oldbg.)
1955 bis 1956 Mittelschule in Augustfelden (Oldbg.)
1956 bis 1964 mathematischer Zweig am Gymnasium Westerstede (Oldbg.)
Abitur am 3. Februar 1964

Studium:
1964 bis 1966 Volkswirtschaft und Jura an der Universität Freiburg in Brg. (5 Semester)

1967 bis 1969 Volkswirtschaft an der Universität Münster (6 Semester)

Diplomprüfung für Volkswirte am 17. Oktober 1969 bestanden.

Während des Studiums insgesamt neun Monate Praktikant bei Banken und Behörden im Inland und im Rahmen eines internationalen Studentenaustausches drei Monate bei einer Bank in England.

1970/71 Promotionsarbeit (Stipendium des Landes Nordrhein-Westfalen)

Seit dem 1. Januar 1972 Trainee bei der Deutschen Unilever GmbH

Münster, Juni 1972

Claus Parduhn